وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique
جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر
Université Mustapha Stambouli Mascara
كلية العلوم الاقتصادية, العلوم التجارية و علوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بحث وابداع-
أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه
تخصص: تسيير المؤسسات
فرع: ادارة الاعمال

العنوان

التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات
-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص-

إعداد: شوابي سارة
إشراف : أ.د. شنيني عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

أ.د.بن عبو الجيلالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	رئيسا
أ.د.شنيني عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	مقررا
أ.د.رقيق يسعد ادريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	ممتحنا
أ.د.سالم عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	ممتحنا
د.كربوش محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة معسكر	ممتحنا
أ.د.زقاي دياب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2017 / 2018

إهـــــــــداء

إلى من أنار دربي في الحياة وزرع طموحا صار يدفعني نحو مستقبل ناجح

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به، قدوتي الاولى......... أبـــــي الغالي

إلى من كرست حياتها لأجلنا وسهرت من أجل راحتنا

إلى من تعبت حتى ترانا كبارا ناجحين، إلى من نحيا بدعوتها....امــــي الغاليــة

إلى من حثتني على الصبر والمثابرة.......أختي حنان

إلى من كان سندي ولايزال........أخي عمار

إلى قرة عيني التي اتمنى لها التفوق في درب العلم والمعرفة

من بعدي ومواصلة المشوار........اختي شيماء

إلى كافة عائلة شوابي وعائلة حمزة

إلى خير صحبة في هذا الزمان.....ليلى، فاطمة الزهراء، خديجة

إلى جميع الأصدقاء وخصوصا: كريمة، مريم، فاطمة.

إليك أنت أحمد ياسين

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل، اتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني في انجاز هذه الاطروحة وخاصة أ. د. شنيني عبد الرحمان الذي أفادني من خبرته وتفضل عليا بالنصائح والتوجيهات والملاحظات القيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه وأعضاء مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بحث وابداع- خاصة الاستاذ: بن ثابت بوزيان، كربوش محمد حشماوي كمال، بلميمون عبد النور.

كما لا أنسى أن أتقدم بشكري إلى كافة الاطارات والعاملين في المؤسسات المبحوثة الذين ساهموا في هذا العمل بكل ما أوتوا من جهد ووقت.

وأتقدم أيضا بخالص شكري لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

الفهرس

القسم النـــــــــظري

الفصل الاول: الاطار النظري لعملية التغيير التنظيمي

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كألية لتحقيق التغيير التنظيمي

القسم التطبيقي

الفصل التمهيدي للدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الاطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة

تعد التطورات المتتابعة والتغييرات المتواصلة صفة رئيسية من صفات عصرنا الراهن، مما وجب على المنظمات السعي إلى مواكبة الأوضاع الجديدة من خلال القيام بالتغيير والبحث المتجدد عن كل ما يساهم في تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية، وهذا من شانه يستلزم القيام بتعديلات وتطويرات في أهداف وإستراتيجية المنظمات والوسائل والأساليب وطرق العمل القديمة والعناصر المادية وغير المادية وتسعى المنظمات الهادفة للتغيير ببذل جهودا متواصلة وتوفير الإمكانيات اللازمة للاستجابة لدواعي التغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحسين ورفع الاداء وتطوير أساليب العمل القديمة بأخرى جديدة ومتطورة وزيادة الكفاءة الانتاجية، فالتغيير أصبح المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا[1].

فعملية التغيير في المنظمات سوآءا في القطاع العام أو القطاع الخاص تهدف إلى تعزيز القواعد الأخلاقية والحرص على الكفاءة والفاعلية في المنظمة والزيادة في الارباح وتحسين وتنمية الإبداع والقدرة على مواجهة التحديات[2]، فالحاجة إلى التغيير مطلب اساسي تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، فالمنظمات التي لا تهتم بالتغيير يكون مصيرها الفشل والزوال، لأن التغيير يعتبر من أهم وسائل بقاء المنظمات ونموها، وهو أداة مهمة في التصدي للمشاكل والصعوبات الموجودة في المنظمات، فضلا عن تمكين المنظمة من الاستجابة للمنافسة المحلية و الدولية[3].

وليس الهدف من عملية التغيير هذا ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة وانما ذلك العمل المخطط له مسبقا من خلال تبني برنامج التطوير التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم التطبيقات الرئيسية للتغيير لغرض تطوير العمليات التنظيمية والإجراءات وطرق العمل[4]، حيث يقوم التطوير التنظيمي بإستخدام الأدوات والوسائل المختلفة لإيجاد عملية التوازن والتناسق المرغوب فيه بين

---

[1]: دافيد س، ويلسون،(1995)، ترجمة تحية السيد عمارة، استراتيجية التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، ص:21.

[2] :, Doig, A. (1995). Mixed signals? *Public sector change and the proper conduct of public business. Public Administration*, *73*(2), p:208.

[3] :Kom, Heline Jill, (1995), *Change in corporate strategy Among High-performing organization*, New York University, Dis-Abst.Int, Vol56, N4, p:143.

[4] : French, W. L., & Bell, C. H. (1973). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (p. xiii). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p:62.

نشاطات المنظمة وسلوك الافراد وجماعات العمل من جهة وبين اساليب ونظم الأداء من جهة اخرى وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية الإنجاز الإداري وتحقيق الأهداف[1].

ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة للتغيير على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الإتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الادارية لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح للأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى اقصى حد أو بطاقتها الكامنة[2].

وإذا كان برنامج التطوير التنظيمي أمر حتمي وضروري، فإنه ليس بالضرورة أن يقابل بالقبول والتأييد لأن معظم المنظمات صممت للقيام بأعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإن مجرد القيام بأي تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في المنظمة ولذلك فمن الطبيعي أن يواجه أي تغيير بقدر معين من المقاومة لأسباب مختلفة ومتباينة[3].

فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير وأمر متوقع لأنهم ينظرون إلى التغيير على أنه الإنتقال من المعلوم إلى المجهول وبالتالي يقاومونه لكي يحافظوا على الوضع الراهن[4]، ومن أسباب مقاومة الافراد للتغيير الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول لأن الأفراد يميلون عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة[5]، كذلك عدم الشعور بالحاجة والحفاظ على الوضع الراهن[6].

---

[1]: الغمري ابراهيم، الكبيسي مظهر محمد، (1995)، التطوير التنظيمي: المدخل المتكامل لتنمية المنظمات، سلسلة دراسات تنموية من المعهد القومي للادارة العامة، ص:21.

[2]: الصرن رعد حسن،(2000)، ادارة الابتكار والابداع، الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة الرضا للمعلومات، ص:202.

[3]:Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1982). Management, 3rd edition, *Reading Massachusetts: Addison–Wesley publishing company*, p:700.

[4]: Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, *16*(7), p:534.

[5]: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2008). *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6ème Edition, *nouveaux horizons–ARS*, Paris, P :198.

[6]: Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N.,(1991), Managing organization Behavior, *N.Y:John Wiley and Sonc. Inc*, p:500.

ويمكن القول بأن مقاومة الافراد للتغيير تحد من فعالية عملية التغيير نفسها وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن هنا تبرز اهمية كيفية التعامل مع مقاومة الافراد وادراك اهم الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين اتخادها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعاليته مقاومته.

فغالبية المنظمات الانتاجية والخدمية والصناعية تواجه تحديات عديدة وسرعة في التحول فهي تعيش في عالم يتصف بالحركة والتطور والتجديد المستمر، فهذه العوامل والتغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات فإنها أن تستجيب لها وتتطور وتواكب متطلبات العصر الحديث او لا تستجيب ويكون مصيرها التخلف والفشل، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تعتبر ظاهرة من مظاهر الواقع الحالي للمنظمات وبيئتها المتغيرة التي تملي عليها أن تعتمد التغيير في مجالات شتى من اجل رفع كفاءتها وفاعليتها ولان المنظمة جزأ لا يتجزأ من البيئة الكلية التي اصابها التطور المذهل، لذا اصبحت نظمها القديمة لا تجدي نفعا أمام كل تلك الطفرات والخطوات العلمية المتواصلة، فالمنظمات الجزائرية شأنها شأن المنظمات الدولية تواجه نفس التحديات من منطلق أهمية الحث على مواكبة التغيير والعمل على احداثه ما أمكن وذلك في ظل ما يعرف برياح التغيير مع متطلبات الاقتصاد العالمي.

وفي ضوء ما تقدم ذكره تظهر اشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

*** إلى أي مدى يواجه التطوير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية في القطاع العام والقطاع الخاص مقاومة للتغيير من قبل العاملين؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

*لماذا يعد التطوير التنظيمي الية مهمة من اليات التغيير وكأساس يقوم عليه نجاح هذا الاخير؟

*لماذا تعد مقاومة التغيير معوق مهم لبرنامج التطوير التنظيمي وكيف تستطيع المؤسسة التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها؟

*ما موقف عاملي المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص من برامج التطوير المطبقة وهل لمقاومتهم أي علاقة على تطبيق هذا البرنامج؟

وبناءا على هذه الاسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضيات

–الفرضية الاولى: يمكن التعبير عن التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر الاطارات من خلال ابعاده: تطوير الفرد، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام والوظائف، التطوير التكنولوجي، التطوير الاستراتيجي، التطوير الثقافي.

-الفرضية الثانية: يواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والقطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين.

-الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي واشكال مقاومة التغيير.

-الفرضية الرابعة: هناك فروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لاستجابات الافراد نحو مقاومة التغيير.

وانطلاقا من محاولة اختبار هذه الفرضيات والاجابة على الاسئلة الرئيسية والفرعية تتضح لنا أهداف الدراسة واهميتها.

أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي نسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني كمايلي:

-فهم برنامج التطوير التنظيمي المطبق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (في القطاع العام والخاص) وكذلك محاولة الكشف على اهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيق تطبيقه.

-تحديد أبعاد التطوير التنظيمي المطبقة في المؤسسات الجزائرية ومدى مواجهة هذا الاخير لمقاومة من قبل العاملين وذلك بسبب الخوف من المجهول والتعود على ما الفوه.

-استكشاف أشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وتفسير اسبابها وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير التنظيمي.

-تهدف هذه الدراسة -خاصة الجانب الميداني-التوصل إلى نتائج مثبتة تساعد القائمين على تسيير المؤسسات في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء التطوير ووضع الخطط الملائمة لذلك.

اهمية الدراسة وتموقعها من الدراسات السابقة

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فيمكن أن تتضح أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع:

-تقوم المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص من خلال البرامج التطويرية باعتماد مبالغ مالية ضخمة في سبيل تنفيذ هذه البرامج، اضافة إلى الجهد البشري والوقت وذلك لتحقيق اهدافها، ولكن هذه الجهود قد يكون مصيرها الفشل وهذا يعود إلى مقاومة العاملين لهذه البرامج ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة وذلك من عدة جوانب:

-انه بدأ التطور التكنولوجي في الوصول إلى ذروته في أواخر القرن الماضي، ودخل جميع مجالات الحياة وخصوصا المعارف السلوكية والانسانية، مما أدى إلى تطور هائل في مختلف الجوانب وأدى ذلك إلى زيادة سرعة الاداء والانتاج تلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات التي يقدمها القطاعان العام والخاص.

-كذلك اصبح التغيير موضوع الساعة، واصبح يهدد كل المؤسسات الصناعية والخدمية والانتاجية لضرورة مواكبة التطورات القائمة على المنافسة الحادة على خلفية الانفتاح على الاقتصاد العالمي من خلال عقود الشراكة التي تفرض الاختيار بين أمرين إما مواكبة التطورات في الكم والنوع وانما الخروج نهائيا من ساحة المنافسة وهذا يعني الزوال والفناء.

-دخول المؤسسات الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، يلزمها اتباع مناهج التطوير التنظيمي، بغية استعدادها لمواجهة أي تغييرات تفرضها تداعيات هذه المرحلة.

-موضوع التطوير التنظيمي من أهم المواضيع الواجب على المؤسسات الجزائرية التي تسعى للمنافسة الاهتمام به بل تطبيقه، فاستعمال التطوير التنظيمي يساعد على تحقيق مستويات عالية من الاداء الجيد أو المقبول، الامر الذي يعني بقاء واستمرار المؤسسة في السوق والمنافسة وتفادي أخطار عدة مثل: الافلاس، الانهيار، تراجع الحصة السوقية والتركيز على المورد البشري باعتباره موردا لا يقل أهمية عن الموارد الاخرى كرؤوس الاموال، الآلات....الخ

-تعتبر مقاومة التغيير حاجزا يجب التغلب عليه، لذلك من الحكمة والمنطق الاهتمام بدوافع واسباب المقاومة وسبل التخفيف من حدتها أو القضاء عليها.

-الأخذ بعين الاعتبار الاشكال التي تتخذها المقاومة فيمكن أن تكون صريحة ومعلنة يكون هنا سهل التعامل والتحكم فيها أما اذا كانت مخفية يصعب السيطرة عليها وتؤثر على التطوير.

-ان مقاومة التغيير تزداد تعقيدا في حالة التغاضي عنها وعدم الكشف عن أسبابها وايجاد الحلول المناسبة لها وهذا يؤدي إلى فشل برامج التطوير.

تموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعكس هذه الدراسة واقع المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص، حيث تم التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير كإحدى العوامل الاساسية في نجاح أو فشل التطوير التنظيمي في المؤسسات، والتعرف على أهم الأساليب للتعامل معها بنجاح والتخفيف من حدتها، وكذلك التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي التي تسعى المؤسسات للقيام بها.

-جاءت الدراسة الحالية بناءا على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التطوير التنظيمي والمقاومة، وما توصلت اليه من استنتاجات وما افرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في اعطاء خلفية واطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس التطوير التنظيمي ولقياس المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية للتغيير.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

-تحاول هذه الدراسة ربط التطوير بمتغير هام وهي المقاومة بمختلف اشكالها (الظاهرة والضمنية) التي يمكن من خلالها الوصول إلى النجاح الاستراتيجي وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية والاجنبية التي ربطت التطوير مع عدة متغيرات أخرى، حيث ان ربط أبعاد التطوير التنظيمي بأشكال مقاومة التغيير(الظاهرة والضمنية) لم يدرس من قبل وهذا من خلال تأكدنا من البحث في الدراسات السابقة التي تعرضت للموضوع، حيث حاولنا التعرف على وجود او عدم وجود العلاقة بين المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية للتغيير والتطوير التنظيمي بمختلف أبعاده والتأكد منها تطبيقا على أهم المؤسسات الجزائرية، كذلك من خلال البحث في الدراسات السابقة وجدنا ان معظمها استهدفت عدة مؤسسات مختلفة ومتباينة النشاطات، إلا أن الدراسة الحالية هي دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص مختلفة النشاطات.

-استفدنا من اطلاعنا على الدراسات السابقة في اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة للدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

اسباب اختيار الموضوع

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها:

-محاولة اسقاط المعارف النظرية على أرض الواقع على احدى أهم المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص.

- معرفة طبيعة التطوير التنظيمي المطبق بالمؤسسات الجزائرية والعوامل الدافعة لتطبيقه وكذلك تحليل طبيعة المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم للتغييرات.

-الرغبة في تكملة ما توصل اليه الباحثين في موضوع التطوير التنظيمي ومقاومة العاملين واضافة قيمة مضافة للمعرفة، فهناك عدة دراسات تعرضت لموضوع التطوير التنظيمي بربطه مع متغير اخر وكذلك دراسة مقاومة التغيير من جانب اسبابها واستراتيجياتها ولكن الدراسة الحالية

تتعرض إلى جانب مهم وهو التعرف على اشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص وهل لشكل هذه المقاومة علاقة بالتطوير التنظيمي.

القسم النظري

الفصل الاول: الاطار النظري لعملية التغيير التنظيمي ومقاومة العاملين

تمهيد

إن المنظمات اليوم اصبحت تشهد تطورات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الخارجية في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك تغيرات في بيئتها الداخلية مما وجب عليها مواجهة هذه التحديات الكبيرة والمتمثلة بالأساس في كسب رهان التنافسية والبقاء، فمنظمات الأعمال اليوم تسعى إلى زيادة قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، من خلال السعي الجاد لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح لأن عملية التغيير لازمة وضرورية وهي السبيل والطريق الصحيح لضمان بقاءها وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

اصبح التغيير من اهم صفات العصر الحديث، فالمنظمات المعاصرة تعيش في هذا الواقع وتعمل في ظل التغيرات البيئية سواء كانت محلية او عالمية، وغالبا ما تمارس هذه التغيرات ضغوطا على المنظمات على اختلاف نشاطاتها، لذا أصبح لزاما على المنظمات فهم وإدراك أهمية التغيير التنظيمي والاعتماد عليها لضمان أداء فعالا، فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير في حد ذاته بل تتغير لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تسعى المنظمات بشكل مستمر للقيام بالتغيير لأنها تعتبر نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر وتتأثر بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع فهي تتأثر بأي تغيير يحصل فيها وبالتالي فإن التغيير أمر ضروري للمنظمة كي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى جامدة ويكون مصيرها الزوال[1].

تعرض إلى مفهوم التغيير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وقبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وجب علينا التعرف على مفهوم التغيير ومعناه:
التغيير هو " ظاهرة تحدث نتيجة التغير في مكونات البيئة الداخلية والخارجية ،حيث يحمل في معناه إحباطا وتذمرا للغير وأملا وتحفيزا للأخرين والذي يستدعي التحول في الشكل أو النوعية"[2]و حسب (Burnes,2004) فالتغيير هو " الانتقال من وضع سائد إلى وضع جديد ومختلف عن السابق"[3].

-والتغيير هو " ظاهرة من الوقت تستدعي عملية التحول من خلال الانتقال من حالة إلى حالة أخرى غير التي هو عليها في الماضي"[4].

---

[1] : Jackson, J. H., & Morgan, C. P. (1986). *Organization theory: A macro perspective for management*. Prentice Hall, p:243

[2] : Balogun J, hailey V, H, (2005), stratégie du changement, Pearson éducation, France, p ; 11

[3] : Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J, (2015), Organizational change and resistance Dilemmas Resolution Approched and Mechanisms, *International journal of Economics, commerce and management,* 3(2), p:2.

[4]: Morgan, G., & Sturdy, A. (2000). *Beyond organizational change: Structure, discourse and power in UK financial services*. Springer, great Britain, p:4.

وترى دانا روبنسون أن التغيير هو "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية"[1].

-ومن هذه التعريفات نستنتج أنه يكون تغييرا كل تحول من حال إلى أخر او التحرك من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، أي الانتقال من النقطة A إلى النقطة B تكون اكثر كفاءة وفعالية لتحقيق اهداف معينة.

بعدما تم التعرف على مفهوم التغيير سوف نتطرق إلى أهم التعاريف للتغيير التنظيمي في ما يلي:

-عرف (Andrew et mark 1991) التغيير التنظيمي بأنه "عملية تهدف لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات وطموحات العاملين للنمو والتطور مع اهداف المنظمة باستخدام معارف العلوم السلوكية "[2] .

-يركز هذا التعريف على تحقيق التغيير التنظيمي من خلال توحيد الاهداف التنظيمية والاهداف الفردية للعاملين وذلك في سبيل ضمان الفعالية التنظيمية بالتركيز على العلوم السلوكية التي تلعب دورا في تحليل سلوكيات واتجاهات الموظفين.

-ويعرفه (Warren G. Bennis 1995) بأنه" استراتيجية متطورة للتعليم تهدف إلى تغيير القيم والاتجاهات والعادات وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب وتتوافق مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية "[3] .

-يحدد هذا التعريف بعض مجالات إحداث التغيير التنظيمي وهي تغيير القيم والاتجاهات وتغيير الهيكل التنظيمي من خلال إتباع استراتيجية تعليمية للتكيف مع التغييرات الخارجية.

-و يعرف كذلك بأنه " تطبيق استراتيجيات من العلوم السلوكية التي تهدف إلى تغيير العمل التنظيمي

---

[1]: روبنسون دانا جانيس، وروبنسون جيسي،(2000)، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمان توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة، ص: 20

[2]: أندرو سيزولاقي وجي والاس،(1999)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص: 544.

[3] : Bennis, W. G. (1995). Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *1*(4), p : 346

لتحسين الاداء التنظيمي من خلال تعديل سلوك الافراد"[1]

-والتغيير التنظيمي يتضمن " الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى حالة جديدة في المستقبل يمكن أن تشمل استراتيجية جديدة وكذلك تغييرات في ثقافة المنظمة وادخال تكنولوجيا جديدة "[2].

-ويضيف هذا التعريف مجالات التغيير الاخرى المتمثلة في الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الجديدة.

-أما Schumpeter فينظر إلى التغيير التنظيمي بانة "عملية ارتقاء وتطور تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة، أي أن المنظمة أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تقفز بها من وضع حالي إلى وضع منشود ومرغوب به"[3].

-وبناءا على ما سبق من التعاريف المختلفة تمكنا من إعطاء توضيح شامل للتغيير التنظيمي إذن يمكن القول بأنه: عملية القيام بإحداث تعديلات أو تحولات في سلوك العاملين وفي أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي كالهيكل التنظيمي أو التقنية او الاستراتيجية وذلك من أجل ملائمة أوضاع المنظمة أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة وفعالة.

وبعد التعرف على مفهوم التغيير ومفهوم التغيير التنظيمي نتطرق إلى تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

-حيث تعرف بأنها "الاستعداد المسبق للتغيير من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة(بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"[4].

-وتعرف أيضا بأنها " الادوات والتقنيات والعمليات والموارد والانشطة المباشرة لتنفيذ التغيير "[5]

---

[1] : Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), p:2.

[2] : Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge, p :456.

[3] :Franchisteguy, I. (2001). *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital: des diagnostics vers un modèle intégrateur* (Doctoral dissertation, Lyon 3), p :2.

[4]: محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:95.

[5] :Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*.: South-Westers, Canada, p:752.

*ويعرف (Recardo 1995) إدارة التغيير بأنها "عملية تقوم بها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية"[1].

-من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة التغيير هي قيام المنظمة بالاستعدادات اللازمة من خلال توفير المهارات والامكانيات اللازمة، لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

يعد مبدا مواكبة التغيرات البيئية امر حتمي لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتظهر اهمية التغيير على نحو واضح عندما يحقق هذا التغيير هدف اشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتؤكد النظريات الادارية المعاصرة على أن كلا من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييرا سريعا ومستمرا. ففي البيئة الخارجية يلاحظ بأن الأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية وتغير حاجات ورغبات الزبائن وتذبذب اسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من خلال نظم الاتصالات المتطورة والانظمة المعلوماتية، وايضا المشاكل والصراعات التي تظهر داخل المنظمة وتقادم الهيكل التنظيمي وطموحات العاملين في التجديد والتطوير يمكن عدها مؤشرات تستوجب من ادارة المنظمات اجراء التغييرات المناسبة ازاءها[2].

كما تبرز اهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل واحداث التغيير في المنظمة ومن بين هذه الحالات[3]:

-الفشل في تحقيق الاهداف التي سعت المنظمات لتحقيقها في فترة زمنية معينة، وخاصة عند دخول منافسين جدد واحتلال موقع التنافس في السوق.

-ادخال التقنيات الحديثة إلى اجراءات العمل وخاصة المعقدة منها والتي تتطلب تدريب وتأهيل العاملين على اتقان استخدامها.

---

[1] :Recardo, R, F,(1995), Overcoming resistance of change, *national productivity review*, 14(2), p:19.

[2] :Doan Henrigle, (1991), Organization Behavior, Panl West Publishing, p :517.

[3] : Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage. publication Ltd, London, P :168.

-التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز اهمية التغيير في هذا المجال بانه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

-التأثير في سلوك الافراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على اثارة الحاجة لدى الاخر على البدء بالتغيير أيضا، وتكمن اهمية التغيير ايضا في الجوانب التالية:

-تكمن اهمية التغيير التنظيمي في التقدم ومواكبة التطورات الحاصلة والتجديد والحيوية واخفاء مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين في العمل.

-تنمية القدرة على الابداع لان التغيير يحتاج إلى بذل جهود كبيرة لان هناك من يؤيد التغيير ومنهم من يتعامل معه بالمقاومة وعدم الترحيب لان التغيير يولد مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الصلاحيات والامتيازات وزيادة المسؤوليات[1].

-يعمل التغيير على تحفيز العاملين واقناعهم بضرورة تحسين العمل وتطويره من خلال عمليات الاصلاح والتجديد والتطوير وتطبيق اساليب جديدة للإنتاج من خلال ادخال تكنولوجيا متطورة.[2]

-يسعى التغيير إلى معدلات الاداء والوصول إلى اعلى مستوى ترغب المنظمات بتحقيقه من خلال الفحص الشامل لاكتشاف نقاط الضعف التي ادت لتدهور الاداء ومعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها والمحافظة عليها[3].

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

لقد اصبحت فكرة التغيير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لما لها من تأثير على الفعالية التنظيمية وكحتمية إدارية هامة للاستجابة للمتغيرات البيئية ومواجهة المنافسة وتحقيق قيمة مضافة [4] وتسعى المنظمات للقيام بالتغيير التنظيمي من اجل تحقيق الأهداف التالية :

-تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوما إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزبائنها.

---

[1]: زكريا مطلك الدوري واخرون(2010)، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص:32.

[2]:محمود سلمان العميان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص:348.

[3]:محسن احمد الخضري، (2003)، ادارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا، ص:23.

[4] : Helms-Mills, J. (2004). *Making sense of organizational change.*, Routledge, Taylor-francise-library, London, p ; 86

–زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة[1] .

–تغيير المعتقدات والقيم والعادات والأنماط السلوكية للعاملين في المنظمة من اجل تحقيق رسالتها واهدافها المرغوبة بفعالية[2].

–مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلتهم ومعالجتها وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب[3]

–الكشف عن الصراع بهدف توجيهه بشكل يخدم المنظمة وبناء جو من الثقة بين العاملين مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية[4] .

–احياء الركود والجمود في الهيكل التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية وتعديل سلوك ومهارات العاملين بما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية[5].

المطلب الرابع: أنواع و أشكال التغيير التنظيمي

1–أنواع التغيير التنظيمي: يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على أن هناك نوعين أساسين للتغيير لابد من التفرقة بينهما كما يلي:

1-1–التغيير المخطط:

يسعى هذا التغيير إلى التوقع المسبق لاتجاهات القوى البيئية الداخلية والخارجية وتغيراتها، فالمنظمات الذكية والاكثر فعالية وكفاءة تشعر بالحاجة والضرورة إلى التغيير قبل حدوث التغيرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغيرات عند حدوثها باتباع منهجية متسلسلة، وهذه العملية تسمي بالتغيير المخطط والذي يحدث بصورة مخططة نحو اهداف وغايات مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد به:

---

[1]: خضير كاظم حمود وأخرون،(2009) ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، ص: 341

[2]: ثابت عبد الرحمان إدريس،(2007) ، إدارة الأعمال(نظريات ونماذج وتطبيقات) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، ص: 400.

[3]: ثروت مشهور،(2010)، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن، ص : 83 .

[4]:Gilbert ,J , B, et autres,(1998), organisation et management, *édition d'organisation*, 2ème édition, Paris, p :176.

[5]: Giordano, Y. (1998). Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, (26-27), France, Mai-Juin, p :22.

" ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى "[1]، وهو ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، كما أنه ليس مقصورا على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضا أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة ومن أمثلته: التطوير التنظيمي[2]، ويتطلب التغيير المخطط فهم وادراك بيئة المنظمة والاستيعاب الشامل للمشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة وكذلك تحفيز العاملين وتدريبهم من اجل تغيير سلوكهم ومهاراتهم من اجل الاستجابة للتغيير ومعالجة مقاومة العاملين[3]

1-2- التغيير العشوائي(غير المخطط):

يعرف التغيير العشوائي بالتغيير الذي يحدث بصفة تلقائية بفعل عوامل بيئية ، حيث يحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال وقد عرف بأنه " التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف"[4] فالتغيير العشوائي لا يكون مبنيا على تخطيط مسبق من قبل، وإنما تقوم به بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة للضغوطات التي تتعرض لها لما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة.[5]

-إن التغيير غير المخطط يطلق البعض عليه التغير، يحدث طوعيا وتلقائيا بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة وقد يكون ضارا أو مدمرا أو مفيدا، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة ويكون في الغالب استجابة(ردة فعل) مباشرة لإدراك شخص،

---

[1]: Champoux, J. E. (2011), *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge, Fourth Edition, London, p;456.

[2]:, Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R, (1991), *Managing organization Behavior*, N.Y: John Wiley and Sons.Inc, p:494.

[3]: خضير كاظم حمود،(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص: 245.

[4]: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R, (1991), op.cit, p:494.

[5]: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., (2002), *organizational behavior*, 7th Edition, NJ: Wiley, p:60.

جهة ما لوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة، فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن، وهذا النوع من التغيير –التغيير المخطط–هو الذي يهمنا في هذا البحث.[1]

ويرى كل من (Roland.L.Sullivan, William.J.Rothwell, 2005) و كل من (Giroux.N, Guilhon, A, 2001) و(Separnot, R, 2005) أن هناك ثلاثة أنواع من التغيير التنظيمي كما يلي:

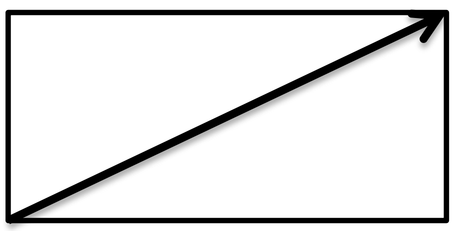
1/التغيير التطويري Developmental change

التغييرات التطويرية هي التحسينات ضمن ما هو معروف بالفعل وتهدف للقيام بما هو "افضل من" أو "اكثر من" ما يحدث حاليا، والتركيز الرئيسي للتغيير التطويري هو تعزيز أو تصحيح ما هو موجود بالفعل في المنظمة وبالتالي ضمان تحسين الاداء والاستمرارية وزيادة الرضا.

التغيير التطويري هو ابسط أنواع التغيير التنظيمي ويكون بتحسين وتطوير الوضع الحالي بدلا من تغييره جذريا ويكون تأثيره معتدل نسبيا وعادة ما يدعو إلى تطوير المعرفة والمهارات الجديدة، وينطبق التغيير التطويري للأفراد والجماعات أو المنظمة بأكملها، والتغيير التطويري عادة ما يكون ردا على التحول النسبي في متطلبات البيئة أو السوق أو ببساطة نتيجة للحاجة المستمرة لتحسين العمليات الحالية كما هو الحال في عملية التحسين المستمر[2] كما يوضح الشكل التالي

شكل رقم (1): التغيير التطويري

Developmental change



تحسين وتعزيز الوضع القديم

المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على

Dean, Linda Ackermann Anderson, Beyond change Management, p:52.

[1]: حسين حريم،(2004)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص:364.

[2]: Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. John Wiley & Sons p:52.

2/التغيير الانتقالي trasitional change

ليس مجرد تحسين فالتغيير الانتقالي هو الانتقال من وضع إلى وضع مختلف تماما، يبدأ التغيير الانتقالي عندما يعترف القائد إلى وجود مشكلة أو وجود شيء ما في العملية الحالية يحتاج إلى تغيير. فالتغيير الانتقالي يتعين على المنظمة التفكيك والتخلي على الطريقة القديمة للتشغيل والتحرك من خلال مرحلة انتقالية بينما يتم وضع الطريقة الجديدة في مكانها ومن أمثلة على التغيير الانتقالي:

-اعادة التنظيم.

-عمليات الاندماج أو الدمج البسيطة.

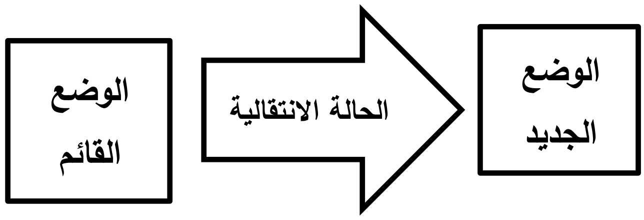
-تركيب ودمج أجهزة الكمبيوتر أو التكنولوجيا الجديدة التي لا تتطلب تغييرات كبيرة في الثقافة والسلوك.

-خلق منتجات جديدة، خدمات والانظمة والاجراءات والسياسات والاجراءات التي تحل محل القديمة.

يمكن أن تدار التغييرات الانتقالية في ميزانية ضيقة وعادة ما يكون لها تاريخ محدد وتاريخ الانتهاء وكذلك كنتيجة ملموسة معروفة مصممة مسبقا والشكل رقم 2 يوضح ذلك[1].

شكل رقم (2): التغيير الانتقالي

Transional change



تصميم وتنفيد الوضع الجديد المطلوب، ان يحل مشكلة الوضع القديم، يتطلب ادارة عملية الانتقال إلى تفكيك الوضع القديم في حين وضع في مكانه الوضع الجديد

المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Lotfi Ben Abdallah, Zineb Ben Ammar Mamlouk, Changement Organisationnel et évolution des compétences, p :133.

---

[1]:Abdallah, L. B., & Mamlouk, Z. B. A. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), p :133.

2/التغيير التحويلي Transformational change

التغيير التحويلي هو الاقل فهما والاكثر تعقيدا فعندما يقاد بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى نتائج مبهرة وعندما يقاد بشكل سيء يمكن ان يؤدي إلى انهيار في جميع أنحاء المنظمة، والتغيير التحويلي هو تحول جذري وكبير لدرجة أنه يتطلب تحولا في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم والعمليات أو التكنولوجيا الكبيرة لدرجة أنه يتطلب تحولا في الثقافة والسلوك والتفكير، وهو تغيير كبير وشامل وسريع الذي يحدث في حالة الازمات الحقيقية ويمكن أن تنشأ بعد فترات طويلة من الاستقرار بل هو الاستجابة الطوعية والمتعمدة من القادة إلى الازمة الفعلية أو المتوقعة ومن امثلة هذا النوع من التغيير التحول من صناعة يدوية إلى صناعة الية متطورة.

وقبل القيام بالتغيير التحويلي يجب الاجابة على الاسئلة التالية:

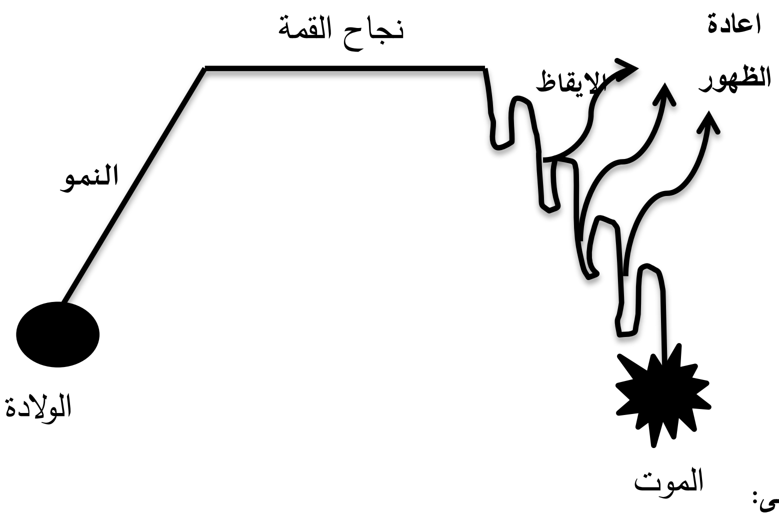
-س1: هل يحتاج تغيير الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم والعمليات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا لتغيير جذري لتلبية احتياجات العملاء والسوق؟.

-س2:هل تحتاج مؤسستك البدء في عملية التغيير التحويلي قبل تحديد الوجهة المعروفة والمحددة؟

-س3: هل نطاق التغييرات كبيرا لدرجة أنه يتطلب ثقافة المنظمة، وعقول الافراد والسلوكيات من أجل التنفيذ بنجاح في الوضع الجديد؟

فاذا كان الجواب بنعم فأنت تمر بالتأكيد بالتغيير التحويلي[1] والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

شكل رقم (3): التغيير التحويلي



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan, Practicing Organization Development, p:23.

---

[1]: Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L, (2005), *Practicing organization development: A guide for consultants,* Second Edition, Pfeiffer, San Francisco, p:23.

وهناك أيضا من يصنف أنواع التغيير التنظيمي إلى ما يلي:

1/التغيير المتعمد intentionnel change:

يكون هذا التغيير متعمدا، يصدر من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاد القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي
اختاره المدير، وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الاداء[1].
intentionnel change " يمثل خيارا استراتيجيا معلن عنه وواضحا يحدث حسب برنامج محدد ويعبر عن صورة ايجابية عن حالة المنظمة "[2]

-ومن امثلة هذا النوع من التغيير نجد كيفية الحصول على ميزة تنافسية من خلال السرعة في الانجاز وتخفيض التكاليف او اعادة صياغة المنتجات المقدمة للزبون او البحث عن السبل التي تستطيع من خلالها الدخول إلى اسواق جديدة او الاندماج مع مؤسسات اخرى ناجحة، وفي هذا النوع من التغيير تكون المؤسسة هي صاحبة القرار في حدوثه مثل برنامج التطوير التنظيمي.

2/التغيير المفروضObligatory change:

هذا النوع من التغيير يكون اجباري ومفروض لان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة الخارجية حيث تلعب البيئة الخارجية دورا كبيرا في اجرائه فالمنظمة يجب عليها الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يكون التغيير مفروض على المنظمة وذلك وفقا لعلاقة المنظمة ببيئتها:

-علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية: حيث يتم هنا فرض التغيير عليها دون ان تقرر المنظمة ذلك فمثلا عندما يحدث تغيير قانوني وتشريعي كتخفيض ساعات العمل او زيادة الاجازات او تحديد الحد الادنى للأجور وجب عليها القيام بالتغيير في بعض سياساتها الادارية لتتماشى مه هذه التغيرات الخارجية[3].

-علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية: وفي هذه الحالة يكون التغيير مفروض عليها ولكن بسبب قوى

---

[1]: عمر وصفي عقيلي، (1997)، الادارة–أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص:357.

[2] :Chavel T.H, (2000), La conduit humaine du chagement comment la réussir : de la parole aux actes, Edition Dunod, Paris, P :59.

[3]: Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984), Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 49(2), p:149.

داخلية مرتبطة بالمؤسسة نفسها، فهو تغيير داخلي المنشأ[1].

2-أشكال التغيير التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أشكال التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

2-1-معيار الشمولية:

نميز بين نوعين من التغيير كما يلي:

-التغيير الشامل: يعرف هذا النوع من التغيير بانه يشمل كافو او معظم مجالات المنظمة ويهدف إلى تحول كلي للمنظمة بحيث تأخذ شكل اخر، فالتغيير الشامل يجب التخطيط والاعداد له لأنه لا يمكن التراجع عنه خاصة بانه يحدد مستقبل المنظمة ويضع القطيعة النهائية مع الماضي[2].

-التغيير الجزئي: يتعلق بجزء من اجزاء المنظمة او فرع من فروعها، لذلك فهو محدود بحدود لا يتجاوزها وعادة ما يتم استيعاب التغييرات الجزئية اذا ما احسن ادارتها ويعاب على هذا النوع من التغيير انه تغيير فعال ويخلق اثار عدم التوازن بين جهات المنظمة المختلفة بحيث تكون هناك جهات متطورة وجهات متخلفة فمثال على ذلك يحتاج تغيير ادوات الانتاج إلى تغيير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وايضا تغيير الآلات والمعدات والاجهزة تحتاج إلى تدريب وتعليم العاملين[3].

2-2-معيار النوعية:

يمكن التمييز من خلاله بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير التكنولوجي والتغيير في الاعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم والتغيير المعنوي الذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك والقيم والمهارات

---

[1]: Nadler, D. A., & Tushman, M. L, (1995), Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. *Discontinuous change: Leading organizational transformation*,, San Francixo, p:15.

[2]:Chavel T.H, (2000), La conduit humaine du chagement comment la réussir, op.cit., p :59.

[3]:Jean-Pierre, H., & Kalika, M. (2006). *Management, stratégie et organisation*:, 6èmeEdition, Librairie Vuibert, p :395.

والقدرات للعاملين[1].

2-3-معيار السرعة:

إذا أخذنا معيار درجة السرعة التي يتم بها التغيير، فإننا نفرق بين التغيير التدريجي والتغيير السريع[2] ولا نستطيع المفاضلة بين هذين النوعين لأن اختيار السرعة المناسبة للتغيير تفرضه الظروف السائدة عند اعتماده، في حين أن التغيير البطيء يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها وأيضا يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات[3].

المطلب الخامس: حاجة المنظمات إلى التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي ضرورة ملحة تفرضها عدة مصادر تحتم على المنظمة القيام به، حيث يمكن تصنيف هذه المصادر إلى نوعين رئيسين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية[4]:

1-المصادر الداخلية للتغيير :

تتمثل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي[5]

-القيام بتغييرات في أهداف المنظمة واستراتيجيتها ورسالتها وذلك من خلال وضع اهداف جديدة بجانب الاهداف القديمة او بتغييرها بأهداف جديدة من خلال تحديد الموارد والامكانيات والوسائل لتحقيق هذه الاهداف الجديدة[6].

-انخفاض مستوى الأداء التنظيمي و انتشار السلبية واللامبالاة والروتين في العمل وعدم ولاء العاملين للمنظمة.

---

[1]: صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2003)،السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص:262.

[2]: Jean-Pierre, H., & Kalika, M. op.cit., p :395.

[3]: Heller, R. (1999). *Gérer le changement*. Mango pratique, Italie, pp :12-13.

[4]: Raynal, S. (2000). Le Management par projet. *Editions de l'Organisation, Paris,* p :8.

[5]: عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام:8-9مارس 2005، ص:496-497.

[6]: حسين محمود حريم،(2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، ص:343.

– تقادم الهيكل التنظيمي أو افتقار نظام موضوعي لتوصيف وتقييم الوظائف و الحاجة إلى تطوير نظام تقييم الأداء[1].

–التطور الطبيعي الذي يحدث في المنظمة وزيادة حجم نشاطها يخلق مشاكل جديدة تفرض على المنظمة القيام بالتغيير.

–انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتدني الإنتاجية يفرض على المنظمة إدخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد[2].

–زيادة معدلات الغياب والتذمر وظروف العمل الصعبة تخلق رغبة كبيرة لدى العاملين للتغيير.

–زيادة طموحات وحاجات الموظفين يعد دافعا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية واتجاهاتهم نحو وظائفهم ومطالبهم. وذلك من خلال تغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها تشكل ضغوطا داخلية من أجل التغيير، فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المنظمة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين لعدة أسباب يتعين على المنظمة تشخيصها بهدف إدخال تغييرات وتحسينات[3].

2–المصادر الخارجية للتغيير:

إن المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغييرات التي تحدث في مكوناتها ويعتقد معظم الكتاب والباحثين أن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. حيث تلعب دور أكبر بكثير من تلك التي تحدث في البيئة الداخلية، ويرون أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيسي لإحداث التغيير وتتمثل فيما يلي[4]:

–زيادة حدة المنافسة في السوق والمتمثلة في قيام المنافسين بتكثيف حملاتهم الإعلامية وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، إضافة إلى حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم[5].

–التغييرات في القوانين والتشريعات ويقصد بها التغييرات التي تصدرها الحكومة من لوائح لضبط

---

[1]: Jean–Pierre, H., & Kalika, M. op.cit., p : 388

[2]: زيد منير عبوي،(2006)، ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، ص: 35.

[3]: Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, *25*(3), p :293.

[4]: Krasensky, P., & Zimmer, P, (2006). *Surtout, ne changez rien*, Editions d'organisation, p :28.

[5]: مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص:172.

طبيعة العلاقات بين الدولة والمنظمات مثل التشريعات المتعلقة بالبيئة، التشريعات الخاصة بالاستثمار[1].

-التغييرات الاجتماعية وتتمثل في نمط ومستوى المعيشة، التغيرات المكانية، مستوى التعليم والتي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة وبالتالي على سياسة المنظمة[2].

-التغييرات الاقتصادية: قد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن[3].

-التكنولوجيا الجديدة: أصبحت المنظمات تنفق الأموال الطائلة في جلب التكنولوجيا حيث تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وبناء على ذلك ينصح قادة العمل باستخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء مثلا: إمكانية العمل من البيت "الإدارة عن بعد" [4].

-اللوائح المحلية وفرض الضرائب[5].

-العولمة : مثلا مؤسسات متباعدة جغرافيا تعمل عن طريق الشبكات[6] .

ومهما تكن اسباب التغيير فان احداثه هو استجابة لاحد الامرين أو الاستجابة لهما معا ويتمثلوا في:

-ادراك المنظمة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المنظمة تختار التغيير طوعا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف[7].

---

[1]: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2008, op.cit, p :193

[2]: Schermerhorn, J. R., & Chappell, D. S (2002). *Principes de management*. Village mondial, p:4

[3]: عبد الله محمد وأخرون،(2001)، التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، ص: 7.

[4]: Luecke, R (2003), managing change and transition, *Harvard Business School press*, Boston, United states of America, p :2.

[5]:D.jamali suliman, (2005), changing management paradigms :implications for educational institutions, *journal of management development*, 24(2) ,p :107

[6]: Amandine Muller,(2012), conduite du changement lors de la mix en place d'une application SAAS dans une entreprise, thèse pour l'obtention de «manager des systèmes d'information, école supérieure d'informatique.

[7]:Grouard, B., & Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod, pp :15-16

المبحث الثاني: المنطلقات الرئيسية للتغيير التنظيمي

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق لمراجعة النظريات التي عالجت هذا الموضوع وساهمت في بنائه من خلال تقديم لمحة مختصرة عنه باعتبار ان تاريخ التغيير يكون ثري بالمساهمات التي تقدمها العلوم السلوكية.

المطلب الأول: اسهامات الفكر الإداري في انتشار مفهوم التغيير التنظيمي

1_النظرية الكلاسيكية:

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريديريك تايلور وإسهامات هنري فايول وماكس فيبر، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية اعتمادا على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الاهتمام والتركيز على الجوانب والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة[1].

-لقد ركز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة وحيدة مثلى للقيام بالعمل، حيث قام فريديريك تايلور بإدخال جملة من التغييرات على طرق وأساليب العمل، كالتخصص، تبسيط وتقسيم العمل، إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى سرعة وسهولة في الأداء[2].

-أما فايول فقد ركز على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري، وأفكار ماكس فيبر ركزت على البيروقراطية ذات التوجه السوسيولوجي[3].

-إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنسانية، الذي يعتبر أحد الدعامات الأساسية حيث شهد التغيير بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية، فالتغيير في هذه المرحلة هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة وكان أسلوب

---

[1]: عمار عوايدي، أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية، منظمة العمل العربية، القاهرة، ص:49.

[2]: بلكبير بومدين،(2006)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار عنابة، ص:42.

[3] :D Jamali suliman, op.cit., p :105.

التغيير يعتمد على القوة والإجبار (السلطة)[1].

2-النظرية السلوكية:

جاءت السلوكية كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمات وما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التيلورية في أمريكا وغيرها من مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغياب، وبرزت في هذا الإطار العديد من الأبحاث لعل أبرزها تجارب وأبحاث التون مايو[2] وزملاؤه من جامعة هارفارد وعرفت باسم تجارب الهاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكتريك ففي عام 1927 قامت الشركة بدعوة التون مايو لدراسة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال بحيث اتجهت تلك التجارب في البداية نحو دراسة الأثار المترتبة على تغير الظروف الفيزيائية للعمل وتوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف أن تغير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم[3].

-أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاجية وأن التغيير يجب أن يشمل الأفراد، وثم ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وذلك بعمل اختبارات على مجموعات أفراد العمل وإدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم[4] وتوصلت إلى أن تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم وتغيير أساليب القيادة ومعاملة العمال كشركاء في العمل لا كأجراء[5].

3-النظريات الحديثة: نركز على ثلاثة اتجاهات هي: اتجاه النظم، الاتجاه التكاملي والموقفي.

3-1- اتجاه النظم المفتوحة:

ينظر هذا الاتجاه إلى المنظمات على أنها مجموعة من الانظمة الفرعية ترتبط بعضها البعض و

---

[1]:زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص: 160.

[2]: Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2008). La gestion des ressources humaines. *Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson Education, pp :77-78.

[3]: محمد علي محمد،(1986)، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،، ص:146.

[4]: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص:31.

[5]: وهيبة زلاقي، (2009)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص:5.

يرى هذا الاتجاه أن أي تغيير في أحد أجزاء النظام سوف يؤثر في أجزاء النظام الاخرى وفي أداء المنظمة بشكل عام، ويركز هذا الاتجاه على تحديد الطريقة لوصف وتقدير النظم المتصلة بالنظام الاساسي وذلك من اجل تحديد الكيفية التي يجب تغييرها لتطوير اداء المنظمة، وينظر هذا الاتجاه إلى ان المنظمة ليست في عزلة لوحدها وانما هي عبارة عن نظام مفتوح من جانبين، الجانب الاول مفتوح على البيئة الخارجية وتتفاعل معها والجانب الثاني يراها مفتوحة على البيئة الداخلية حيث تتفاعل مختلف الانظمة المتصلة ببعضها البعض وبالتالي فان أي تغيير يحدث في الداخل في احدى المجالات سوف يؤثر في المجالات الاخرى وبدوره سوف يكون له اثر في البيئة الخارجية والعكس صحيح.

-فالمؤسسة لاتقف عند حدود مجموعة من الشركاء والمساهمين ووسائل الانتاج فقط فهي جزء من نظام شامل وهي فيه نظام فرعي وبالتالي لا يمكن عزلها عن المحيط الثقافي والاقتصادي والجغرافي والسياسي الموجودة فيه فالمؤسسة تقيم علاقات متعددة مع كل عناصر هذا المحيط وبهذا فهي تؤثر في المحيط وتتأثر هي في حد ذاتها[1].

-وهكذا نجد أن اتجاه النظم المفتوحة يهتم بالمنظمات على أنها وحدة كاملة، وهي تعمد إلى تبني اتجاه كلي بدلا من اتجاه محدد، وينعكس ذلك على الاتجاه الذي تتبناه في التغيير[2] .

-ومع أن النظم المفتوحة هذه حازت على اهتمام بعض العلماء فقد رأى علماء اخرون بعض نقاط الضعف فيها، فقد أشار Butler إلى أن هذه المدرسة مع كونها تقدم خطوة كبيرة إلى الأمام في فهم التغيير التنظيمي إلا أن الأنظمة الاجتماعية تتغير باستمرار وهي وحدات معقدة ومتداخلة مع بعضها فهي في بعض الأحيان لا تتطابق مع الوصف والتحليل وهكذا قد يضيع الفرد في مواجهة إيجاد الحلول بين العلاقة بين السبب والنتيجة. كذلك صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار او ما يسهم به في تحديد الاهداف، او ما يعرف هذا الاسهام، وبالرغم من هذه الانتقادات فإن مستوى الدعم الذي حازت عليه هذه المدرسة من علماء الإدارة كان كبيرا جدا [3].ولقد حققت مفاهيم هذا الاتجاه تصورات

[1]:Nouiga, M. (2003). *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine* (Doctoral dissertation, Arts et Métiers ParisTech). p :19.

[2]: Buckley, W. (1968). *Modern systems research for the behavioral scientist: A sourcebook for the application of general systems theory to the study of human behavior*. Chicago: Aldine. p:130 .

[3] : Butler VG,(1985), Organization and management, prentice hall, London, p: 345.

أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق منهج إدراك على درجة عالية من المرونة من خلال تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي وضبطها والسيطرة عليها، والشكل رقم(4) يصور المنظمة كنظام مفتوح[1].

حيث نلاحظ أن النظام يحصل على موارده المختلفة (مدخلاته) من البيئة ثم يحول هذه المدخلات من خلال تلك العمليات إلى مخرجات، ويعيد توزيع مخرجاته إلى البيئة معتمدا على رأي مستخدمي هذه المخرجات في تحويل أو تحسين نوعية وكفاءة مدخلاته أو عملياته لذلك فان المنظمة وحسب مفهوم نظرية النظم تعد نظاما مفتوحا.

الشكل رقم(4) : المنظمة كنظام مفتوح

البيئة

المدخلات	العمليات التحويلية	المخرجات
-موارد أولية -موارد بشرية -رأس المال -التكنولوجيا -المعلومات	-نشاطات الموظفين وعملياتهم. -الفعاليات الادارية -طرق وتكنولوجيا العمل	-السلع والخدمات -نتائج مالية -معلومات -مخرجات بشرية

التغذية العكسية

البيئة

المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Robbins and Coulter, 2005, p :35.

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان النظام يتكون النظام من العناصر التالية:

-المدخلات Inputs

وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الاساسية اللازمة للعملية الانتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بيئة التنظيم وتحديد الاستراتيجيات والسياسات ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الانواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات، التكنولوجيا.

[1] : Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Management, New Jersey:Upper Saddie River, Pearson Education, Inc, p:34.

-العمليات التحويلية Processes

ويقصد بها كافة العمليات التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الاطار الوظائف الادارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل

-المخرجات outputs

وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة او خدمة.

-التغذية العكسية Feed-back

تتمثل في تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، او بين البيئة والمنظمة.

-تتمثل الفائدة الاساسية لهذه النظرية في انها تجبر المديرين على النظر للتنظيم كوحدة متكاملة مكونا من اجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الاهداف، وبالتالي هي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المنظمة كشبكة معلومات متدفقة داخليا وخارجيا تتعلق بالبيئة المحيطة، وتمد متخذي القرارات في كافة المستويات الادارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الاداري[1].

3-2-الاتجاه التكاملي:

ركز الاتجاه التكاملي على قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيرات في الجوانب التنظيمية كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات والعمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة[2]، وقد أسهم هذا الاتجاه في التغيير من خلال دراسة المنظمة وتفاعلها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة وتعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لعيوب في البيئة كنقص الموارد أو نتيجة خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية.

3-3-الاتجاه الموقفي:

يركز منظري هذا الاتجاه على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة وتؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو نماذج معينة، بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة وتحديد النموذج المثالي لأنه لا يوجد تنظيم

---

[1]: بوقلقول الهادي، (2015)، مدخل إلى ادارة الاعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار-عنابة.

[2]: محمد حربي حسن، (1989)، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ص:243.

مثالي يتناسب مع كل الظروف، وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية وأهمها: عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية، التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية، الاختلاف في الحالات التنظيمية من موقف لأخر، فالنظرية الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف[1].

المطلب الثاني: مراحل التغيير وفق النماذج المختلفة

تم تطوير واقتراح العديد من النماذج في إدارة عملية التغيير التنظيمي تتفاوت درجة الاختلاف والتباين فيما بينهما وسوف يتم بإيجاز مناقشة بعض أهم هذه النماذج:

1- نموذج البحث الاجرائي Action Research

يركز هذا النموذج على ان عملية التغيير تعتمد على جمع المعلومات بصورة منظمة ودقيقة[2] ثم يتم تحليلها وفي ضوء ذلك يتم اختيار نوع التغيير المناسب وهذا النموذج يستند على المنهجية العلمية في ادارة التغيير وغالبا ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة فبعد التعاقد مع المنظمة يبدا بجمع المعلومات حول المشكلة الظاهرة والتغييرات المطلوبة كمرحلة اولى[3]، ويقوم المستشار بطرح الاسئلة واجراء مقابلات مع العاملين ويراجع السجلات ويستمع الشكاوي واقتراحات العاملين ويتابع عملية التشخيص للتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين[4]، حيث يقوم المستشار بتحليل هذه المعلومات ومن خلال ما تم التوصل اليه في الخطوتين الاولى والثانية، بمساعدة ومشاركة العاملين[5] ، يطور مستشار

---

[1]: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص:40.

[2]: Griffin Ricky, W., & Gregory, M. (2000). Organizational Behavior: Managing People and Organizations, A I T B S publishers, 5th edition, Delhi, p:559.

[3]: Gayef, A. (2014). The management of change in education., *Journal of international scientific publication*, vol 12, Issn 1314-7277, Istanbul, Turkey, p:924.

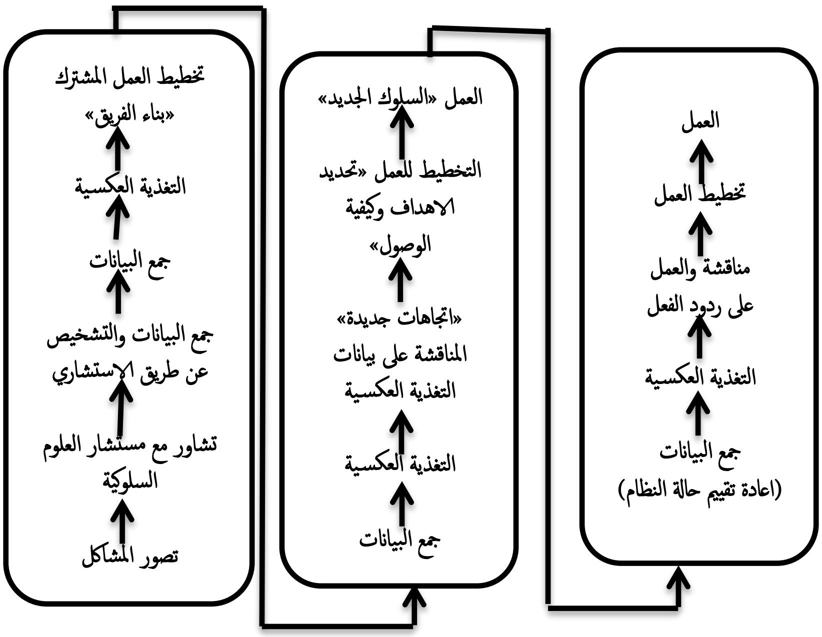
[4]:Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*, *9*(1), p:07.

[5]:Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (Vol. 27). John Wiley & Sons, 2ème edition, p:43.

التغيير خططا عملية لتحقيق التغيير المطلوب ومن ثم يبدا التنفيذ، حيث ان العاملين ومستشار التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها[1].

والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية التغيير محددة بكل دقة كما يلي:

شكل رقم (5): نموذج البحث الاجرائي Action Research



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

John.R.Schermerhorn, et autre, Organizational Behavior, p :57

2-نموذج Kurt Lewin 1951

يعتبر عالم النفس الاجتماعي Kurt Lewin من أشهر الباحثين الذيم تناولوا موضوع التغيير التنظيمي وقد طور عام 1951 نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير باهتمام الباحثين واذا ما طبق هذا النموذج ومراحله بصورة سليمة فسوف يساعد ذلك عل احداث التغيير بنجاح ويمكن القول بان

[1]:John R.Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N.Osborn, (2002), Organizational Behavior, 7th edition, wiley, University of phoenix, p:57.

معظم نماذج التغيير التنظيمي قد نشأت وتطورت اعتمادا على افكار Lewin ويمر هذا النموذج عبر ثلاث مراحل رئيسية تبين ألية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد[1] وهي:

أولا–فك الجمود/الإذابة Unfreezing

تهدف هذه المرحلة إلى اذابة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد[2] واقتناعه بان الظروف والاوضاع القائمة غير مناسبة في الوقت الحالي أو في المستقبل وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المنظمة إلى احداث هامة أو أزمات معينة، حيث تسعى هذه المرحلة إلى الاعتراف بمشكلة في العمل والعمل على تشجيع الافراد على استبدال السلوكات والاتجاهات والممارسات الحالية بتلك المرغوبة من قبل المنظمة بالإضافة إلى ادراك الحاجة للتغيير وايجاد الدافعية والاستعداد لتعلم معارف وقدرات واتجاهات وممارسات جديدة. وتتضمن هذه المرحلة التعرف على احتمالات مقاومة التغيير وأسبابها والاطراف المعنية بالمقاومة واتخاذ الوسائل والاجراءات للتعامل معها. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا وتلعب دورا كبيرا في نجاح التغيير وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة اهمال واغفال هذه المرحلة وعدم اعطائها الاهتمام الكافي[3].

ثانيا–التغيير Change

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي[4]، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء، بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع

---

[1]:Gérard Roth et Michal Kurtyka, (2007), profession dirigeant de la conception du changement à l'action, Dunod, Paris, p :245.

[2]: Thiétart, R. A. (2003). *Le management «Que sais-je?»*. Presses universitaires de France, paris, p :95.

[3]: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., op.cit, 1991, p:496.

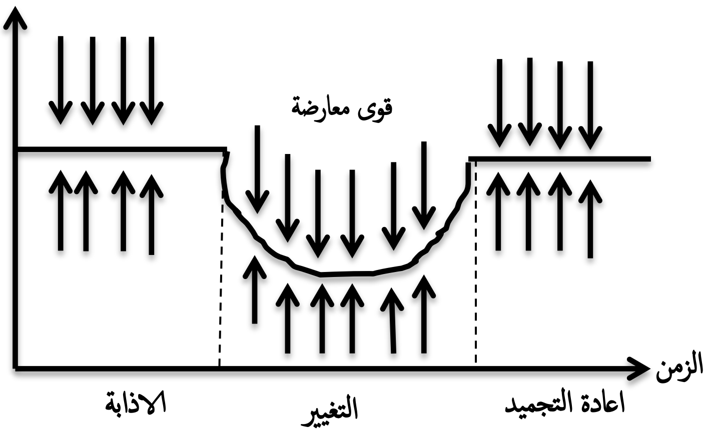
[4]: Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?. *Journal of change management*, *4*(4) ,p:316.

الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق[1] .

ثالثا–إعادة التجميد Refreezing

وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية[2] وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة[3].

الشكل رقم (6) :نموذج[4] Kurt Lewin



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على Fritzenschaft, T. (2014), p:27

---

[1]: Fulmer, R. M. (1988). *The new management*. Macmillan College. 3rd Edition, N.Y: Macmillan publishing ,p: 362.

[2]:Samuel, K. (2013). The Effects Of Change Management in An Organization: A Case Study of National University of Rwanda (Nur). *Wyno Journal of Management &Business Studies*, *1*(1), pp:05-06.

[3]: Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to managing organizational change. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, *12*(1), p:2.

[4]: Fritzenschaft, T. (2014). *Critical success factors of change management: an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media. p:27.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الطرق التالية[1]:

-المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها.

-الاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافزهم.

-إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير

3-نموذج Lippitt, Watson, Wesley 1958

سوف نقوم بتقديم نموذج كل من Lippitt, Watson, Wesley عن التغيير المخطط، حيث قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج kurt Lewin وإدخال إضافات عليه[2]، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي[3]:

1-إيجاد الحاجة إلى التغيير وتطويرها (مرحلة إزالة عند Lewin) .

2-الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير بين المنظمة ووكيل التغيير .

3-العمل باتجاه التغيير، إدخال التغيير عن طريق تشخيص ودراسة البدائل (مرحلة الانتقال).

4_ تعميم التغيير في المنظمة وتثبيته (التثبيت) .

5_ إنهاء العمل مع وكيل التغيير (إذا كان من خارج المنظمة) .

ويرى كل[4] من Lippitt, Watson, Wesley أن تكون عملية التغيير قائمة على وجهة نظر وكيل التغيير وهو عادة شخص مختص في العلوم السلوكية وقد يكون من خارج المنظمة أو من داخلها وفي مفهوم التطوير التنظيمي يطلق على هذا الوكيل اسم المستشار consultant .

---

[1] :Stephen.P.Robbins,(1990), organization theory structure designs and application, 3rd edition, p :393.

[2]: خالد إدريس، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012، ص:19.

[3]:Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, *8*(1), p :3.

[4] :Bhola, H. (2010). *Employee engagement: The impact of change management implementation in mergers* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

4-نموذج Kotter (1996)

اقترح Kotter (1996) نموذجا للتغيير التنظيمي ويتضمن ثماني مراحل ويعتمد أساسا على نموذج Lewin وهي:

-المرحلة الأولى: الشعور بحالة الطوارئ ووضع صفارات الانذار(Push urgency up)[1]

-المرحلة الثانية: القيام بتسليم الاوضاع لفرق قيادية موجهة(put to gether guiding team)

-المرحلة الثالثة: بناء الاستراتيجية والرؤية(create the vision and strategy)[2]

-المرحلة الرابعة: ايصال الرؤية والرسالة(communicate the vision and mission) [3]

-المرحلة الخامسة: ابعاد العقبات في أجواء العمل (Remove barriers to action)

-المرحلة السادسة: تحقيق المكاسب على المدى القصير (Accomplish short term wins)

-المرحلة السابعة: ترسيخ المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير (**Keep pushing for wave after wave**)

-المرحلة الثامنة: ترسيخ ثقافة تغيير في المنظمة[4].

2-5-نموذج دين أندرسون Dean Anderson وليندا أكرمان أندرسون Linda Ackermann Anderson2001

يبين هذا النموذج المراحل التسعة التي تبين مراحل التغيير في المنظمة التي يجب اتباعها من اجل انجاح التغيير حيث يرى دين اندرسون وليندا اكرمان اندرسون ان عملية التحول تتحدد على اساس فهم عميق للتغيير من خلال وجود مجموعة من المهارات والقدرات والاستراتيجيات من طرف القيادة، ويتطلب

---

[1]: Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013). *Strategor*. Dunod. p :547.

[2] :John.P.Kotter,(2012), leading change, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, p:21.

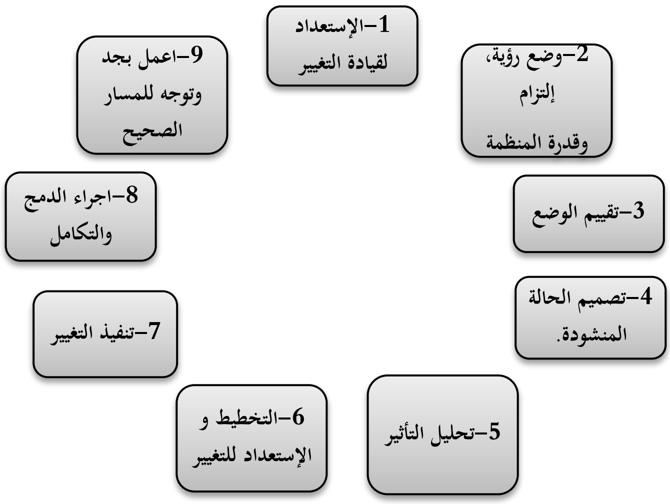
[3] : Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8),, p:766.

[4]: Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press, p:4.

ايضا توسيع فهمها وبصيرتها حول متطلبات صياغة التغيير، فنموذج دين اندرسون وليندا اكرمان اندرسون عبارة عن خريطة طريق تبين من اين يجب ان ننطلق وإلى يجب ان نصل[1].

ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته والشكل الموالي يوضح مراحل التغيير نموذج لقيادة عملية تحول واعية[2].

شكل رقم (7) : نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Dean Anderson, Linda Anderson, p:169.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات لعملية التغيير نذكر أهمها كما يلي:

1-استراتيجية العقلانية الميدانية:

ترى هذه الاستراتيجية ان التعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تعليمية وتكوينية تركز على تزويد العاملين بالمعلومات والمعرفة وكذلك تشجع البعثات الدراسية

[1] : Ackerman-Anderson, L., & Anderson, D. (2001). Beyond Change Management (Advanced strategies for today's transformational leaders), Library of congress cataloging in publication data, p :169.

والدراسات العلمية لان الجهل وعدم الوعي والمعرفة هي العدو الرئيسي للتغيير[1] .

2-استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تعتقد هذه الاستراتيجية أن الحاجز أمام التغيير ليس نقص المعلومات والمعرفة بل عدم اقتناع العاملين بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح العاملين وفقدان للامتيازات أو تضارب مع عاداتهم ومعتقداتهم، فإنهم يقاومونه ويرفضونه. وهنا تكمن اهمية هذه الاستراتيجية فهي تسعى للتغلب على هذه المقاومة من خلال التوعية والتثقيف وازالة مخاوف العاملين وتنمية الولاء للتغيير المراد احداثه، بحيث يصبح العاملين مؤيدين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له وتعتمد هذه الاستراتيجية على التدريب[2] .

3-استراتيجية القوة القسرية:

يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير[3] .

-على الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير[4] بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى والثانية قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على المقاومة.

---

[1]: محمود سلمان العميان،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص :354

[2] :Gerry Johnson, Kevan scholes, Frédéric Fréry, (2002), Stratégique, Person Education, France, p:647.

[3]: أ خضير كاظم حمود،(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص: 259.

[4]: د محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص:355، نقلا عن:

Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. The Planning of Change. *WG Bennis, KD Benne and R. Chin. New York, CBS Collage Publishing.*, p:32-59.

المبحث الثالث: تطبيق برنامج التغيير التنظيمي

ان تطبيق التغيير التنظيمي على ارض الواقع من المسائل الهامة التي يجب تحليلها والتعامل معها بحذر نتيجة ترابطها، فهناك بعض المنظمات التي قامت بالتغيير فشلت ويعود السبب إلى عدم قدرة هذه المنظمات على ادارة التغيير بفعالية.

المطلب الأول: مستويات التغيير التنظيمي

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار Argyris و Bennis و Beckhard ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي وفي الجهة المقابلة ينادي أخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير[1]. وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي :

1-التغيير من الأعلى إلى الأسفل:

وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته. ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول[2] .

2-التغيير من الأسفل إلى الأعلى:

يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا فإن مصيره هو الفشل.

---

[1]: بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005، ص: 42.

[2] :Glenn Morgan and Andrew sturdy, Beyond organizational change, op.cit, p :4 .

3-المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجه، كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير وعليه تقل احتمالات مقاومته[1].

المطلب الثاني: أسس التغيير التنظيمي

إن الهدف الرئيسي لأسس التغيير هو مساعدة المنظمة على حل مشكلاتها وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذا إتاحة الفرصة للعاملين فيها على الإبداع والتطوير، وفيما يأتي بعض الأسس التي يجب أن ترتكز عليها أي عملية تغيير نذكر منها التالي:

-يجب على القائمين على بالتغيير التنظيمي، الحث على القيام بدراسة تحليلية وتشخيصية لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وذلك من خلال حصر مختلف الأسباب الحقيقية لها ثم التخطيط للتغييرات المراد إحداثها.

-لابد على المسؤولين بالتغيير توفير الإمكانيات اللازمة التي تحتاج لها عملية التغيير من امكانيات مادية وطاقات بشرية لقيادة التغيير لتحقيق أهدافه[2].

-الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا وبالتالي يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

-مشاركة الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وكذلك المشاركة في التخطيط، فكلما زادت مشاركة الأفراد في عملية التغيير ازداد شعورهم بالاطمئنان وبأنهم قادرون على التأثير في اتجاه التغيير وشدته مما يقلل مقاومتهم له[3].

[1] :John Shermerhon, jr; James H ،and Richard O, (1994), Managing organization behavior, 5th ED,N.Y: John willey and sons,p:642:

[2] : بلال خلف السكارنة،(2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص: 64.

[3]: عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، ص:41.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمات فرص النجاح وأهمها ما يلي:

- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين[1].

-عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

-دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج[2].

- وكلاء التغيير من مدراء أو خبراء والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ التغيير، وقد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها ويمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير[3].

- التحفيز الإيجابي: يتضمن مشاركة المتأثرين بالتغيير في المزايا الناتجة عن حدوث التغيير كما يتطلب تطبيق مبدأ التعويض والذي يشير إلى ضرورة تعويض المتأثرين بالتغيير عن الأثار السلبية الناجمة عن التغيير[4].

وقد وضع Douglas K.Smith مبادئ ينصح بإتباعها من قبل المديري للتلاءم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:

-التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الأخرين على إحداث وتقبل التغيير إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون[5].

-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتيني التغيير أو التجاوب معه.

-المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم نتائج التحفيز والمكافأة[6].

---

[1] :Douglas Smith, (1999), Taking change of change, Addison Weekly Inc, USA, pp:314-315.

[2]: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 45.

[3] : Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education. p:165.

[4]: محمد إسماعيل بلال، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص: 178.

[5]: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سابق، ص:120.

[6]: ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، مرجع سابق، ص:84.

المطلب الرابع: قيادة التغيير التنظيمي

ان المحرك الديناميكي للتغيير التنظيمي ولأدواته هو القيادة الادارية، فالقائد التغييري هو القائد المضحي والمستعد لدفع أثمان شخصية وتنظيمية لدى قيادة التغيير.

1/تعريف القيادة:

يعرفها L.Pfifner بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي قادرة على جعل التوجيه والتحكم في الأخرين أمرا ناجحا "[1]، أما R.Presthus و L.Pfifner فيعتبران القيادة " نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية لهم"[2]، أما J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد تحت القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع"[3].

2/ دور القيادة في ادارة التغيير:

–جعل الهيكل التنظيمي مرن و ديناميكي ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة اليهم ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.

–تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم علميا وتقنيا وفكريا وثقافيا متكاملا ومتوافقا مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزا إلى التقنية وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي في وضع القرار.

–تكوين تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبيلا لحل مشكلاتها.

–تصميم الانشطة والعمليات وتنسيق علاقات المنظمة الداخلية وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.

–خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديموقراطي بين عناصرها.

---

[1]:صلاح شوقي، (1993)، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب، القاهرة، مصر، ص:34.

[2]: صلاح الدين عبد الباقي، (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص:241.

[3] : Collerette, P. (1991). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Ed Press de l'université, Québec, p :154.

-ادارة المشروع في مجالات الانشطة التي تمارسها المنظمة، وفي نظم واجراءات العمليات المختلفة من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والاعداد للتعامل معها.
-تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات وفتح قنوات التغيير لهم للمشاركة بآرائهم ومقترحاتهم[1].

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

يعدKurt Lewin (1951) من أول الباحثين الذين تم النظر في مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في مجال الادارة، ووجه له مصطلح من العلوم الفيزيائية، وتعتبر المقاومة قوة زجرية للحفاظ على الوضع الراهن. وقد برز عدد كبير من البحوث حول المقاومة في المنظمة في مختلف المجالات مثل علم النفس، مجال ادارة الاعمال، العمل الاجتماعي[2].

ومقاومة الأفراد للتغيير أمرا تابعا للتغيير الذي يكون حتميا ولا مفر منه. فالإنسان بطبيعته يميل إلى المقاومة لما قد يسببه التغيير من إرباك وقلق وخوف من المجهول وغيرها، وكما يقول Paul Lavarenceإن أحد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال الأعمال هي مقاومة التغيير لدى العاملين.

ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا العداوة والاضطرابات[3]، ومن هنا فان ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الامر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير بنجاح وفاعلية، ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير في المنظمات يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه اذا لم تتفهم الادارة عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة فأنها بذلك تعوض جهود

---

[1]:علي السلمي، (2004)، ملامح الادارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الاداري الثالث: ادارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري " نحو ادارة متغيرة فاعلة"، جدة4.

[2]:Hendrickson, S., & Gray, E. J. (2012). Legitimizing resistance to organizational change: a social work social justice perspective. *International Journal of Humanities and Social Science*, *2*(5), p:51.

[3]:Foglierini Carneiro,(1995), Organisation et gestion des entreprises, 3ème édition, Dunod, Paris, p :319.

عملية التغيير [1].

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تتفق العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها، وكل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف. فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير وأمر متوقع تحدث لتغيير ينطوي على الانتقال من المعلوم إلى المجهول وذلك للمحافظة على الوضع القائم[2]. وعلى الرغم من انتشار البحوث حول المقاومة لا يوجد اجماع على تعريف لها، حتى بدقة ضمن أدب التغيير التنظيمي، فالأفراد لديهم نزعة طبيعية لمقاومة التغيير والذي يوصف بأنه " ميل الفرد للمقاومة أو تتجب اجراء تغييرات"[3]،ويعد Zandfer (1950) من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو مفترض[4].

-ويعرفها (1977) Zaltman & Duncan بانها "سلوك يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط من اجل تغيير الوضع القائم"[5].

-و ترى (2002) Trader-Leigh أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقا أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم[6]، فيما يري (2007) Szabla مقاومة التغيير بأنها " السلوكيات التي تقاوم التغيير ومحاولة الحفاظ على الوضع الراهن"[7].

[1] : Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, *12*(1), p:40.

[2]:Wayne H.Bovey, Andrew Hede, (2001), Résistance to organisational change: The role of defence mechanisms, journal of managerial psychology, vol16(7), p:534.

[3]: Stephanie Hendrickson M.S.W, R.S.W, Erin J.gray phD, R.S.W,op.cit, p:52.

[4]: حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص:384.

[5]: Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8), p :543.

[6]: Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, *15*(2), p :140.

[7]: Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), p:02

– ومقاومة التغيير هي "عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد للتغيير".[1]

–والمقاومة هي أي موقف أو سلوك الذي يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه فهم يدافعون على شيء مهم والذي يظهر التهديد من قبل محاولة التغيير[2]، وكذلك تعتبر المقاومة التي تؤثر على عملية التغيير وعرقلة تنفيذه ويمكن وصفها بالسلوك الذي يحاول الحفاظ على الوضع الراهن[3].

–مقاومة التغيير هي أحد الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها عند تحليل عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير والمقاومة هي تعبير عن تردد التي تنشأ كرد فعل في محاولة الحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة[4]، وجادل Haltman بأن المقاومة تتكون من بعدين الايجابي والسلبي وتشمل المقاومة الايجابية التأكد من فعالية التغيير، والمقاومة السلبية تتمثل في عدم تنفيذ التغيير، المماطلة، حجب المعلومات[5] وتعبر مقاومة التغيير عن كل تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه[6]، ويعتقد Krietner & Kinicki (1992) بأن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له. فإذا كان التغيير المطلوب مألوف فإن المقاومة تكون بسيطة وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي، أي إدخال أسلوب جديد في العمل وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري[7].

[1]: Champoux, J. E. (2016). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge, New York, p:463.

[2] :John R.Schermerhorn, Jr, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Organizational Behavior, op.cit, p :64.

[3] : Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J.(2015),Organizational change and resitance Dilemmas Resolution Approches and Meckanisms, international journal of economics, commerce and management, vol3, n2, p :8.

[4] : Fritzenschaft, T. (2014). *Critical success factors of change management: an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media, p:30.

[5] : Kumar, S., & Shankar, B. (2014). Role of enterprise resource planning systems in managing change: a case of public sector organization. *Management Insight*, *9*(2). p :19.

[6]:عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، 10/09 مارس 2004، ص:37.

[7] : Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). Organizational Behavior Boston: Richard, D. Irwin. p:738.

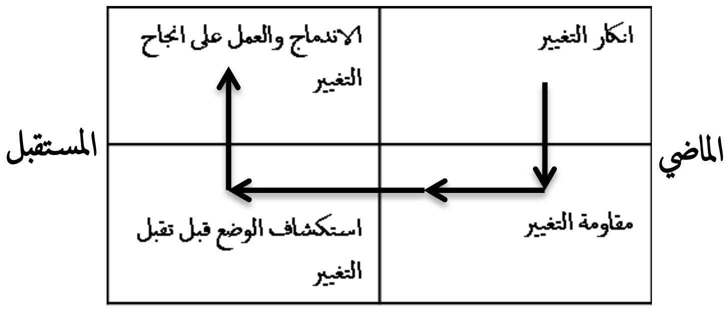
و تعد مقاومة التغيير عاملا حاسما في نجاح أو فشل جهود ومحاولات التغيير التنظيمي[1].

-وانسجاما مع ما تقدم نرى بأن ظاهرة مقاومة التغيير هي رد الفعل الذي يبديه الافراد تجاه عملية التحول وهو العامل الاهم في تحقيق التوازن بين حالتي الاستقرار والتغيير وغالبا ما تظهر لتفادي حالتي الركود المستمر أو التغيير غير المبرر.

-من خلال هذه التعاريف يظهر بان المقاومة أول أثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير وقد تؤدي إلى فشل هذه العملية ومنه يتضح أن مقاومة التغيير هي من أكبر المشاكل المحيرة للقائد وذلك بسبب أخذها لأشكال مختلفة.

-ان أغلب النتائج المحققة من طرف الباحثين في مجال التغيير أكدت أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي تسبق اندماج الأفراد مع الوضع الجديد والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (8): مقاومة التغيير ضمن مراحل عملية التغيير



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Jean-Paul Laugan, Le changement sans stress

-من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح لنا أن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي جدا وأمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان يميل بطبعه إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه هذا التغيير من ارباك وازعاج وقلق وخوف[2].

---

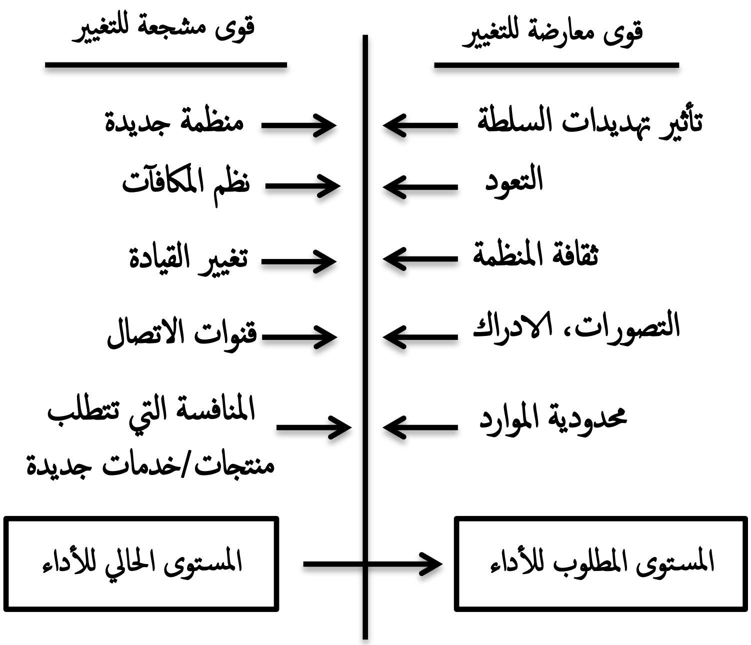
[1] : Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8), p :545.

[2] :Jean-Paul Laugan, (2010), Le changement sans stress « dépasser les résistance et la pression », edition d'organisation, Paris, p :14.

المطلب الثاني: نموذج تحليل مجال القوى The force field analysis

يرى Kurt Lewin مصمم هذا النموذج أن السلوك التنظيمي عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، ويتميز النموذج بوجود قوتين متضادتين[1]. الاولى تعمل على احداث التغيير ويطلق عليها اسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومة التغيير ويطلق عليها اسم القوى الكابحة، ويرى Lewin أن التعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن، اما في حالة انعدام التوازن بين الكفتين، وزيادة مقدار القوى الدافعة أو تقليص مقدار القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التغيير[2] والشكل رقم (8) يوضح ذلك:

شكل رقم(9): تحليل حقل القوى The Force Field Analysis



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Don Hellrigel, John W. Slocum, Jr, (2008) , p:526

-ويشير Lewin إلى ان زيادة مجموعة واحدة من القوات دون خفض مجموعة أخرى من القوى

---

[1]:H.Skipton leonard, Rachel lewis, Arthar M.Freedman, Jonathan passmore, (2013), The Wiley-Blackwell Handbook of the psychology of leadership, change and Organizational Development, Wiley-Blackwell, p:245.

[2] :Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, (2008), Organizational Behavior,South-Western, cengage learning, 13th Edition, p:526.

سيزيد من التوتر والصراع في المنظمة والحد من مجموعة أخرى قد يؤدي إلى خفض حدة التوتر[1].

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، فمعرفة هذه الأسباب تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة من أجل تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك الأسباب[2]، ونذكر أهمها فيما يلي:

1/الأسباب الفردية: إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة أصبحت بمثابة العادة وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير[3].

-ومن أهم الأسباب الفردية هو أن التغيير يولد القلق إلى حد ما نستطيع أن نقول أنه سبب في الصراع الداخلي بحيث يؤدي إلى تضييع فرص التعلم[4].

-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع عديدة غير مألوفة[5].

-المصالح الشخصية: إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم وبالتالي يقاومون التغيير خوفا من فقدان بعض المصالح المكتسبة[6].

---

[1] : Fred.c.Lunenburg, (2010), op.cit., p :05

[2] : Madinda, A. S. Challenges facing management of change in public sector:(The Case of Tanzania), *international journal of education and research*, 2(7), p:167.

[3]: Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of management Policy and Practice*, *13*(3), p:69.

[4]:M.Lounas-groupe communication/RHC "le changement un mal nécessaire", N3, 2004, p:02

[5]: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A, *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques.*, op.cit, p :198.

[6] : Gabriel, J. M. O., & Aduba, C. E. O. O. (2013). Managing Change in Nigerian Business Organizations. *European Journal of Business and Management*, *5*(18), p:140

-التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عليهم مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها[1].

-عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد ماذا لنا فيه؟ أو ما استفادتنا منه؟ وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب وإلا سيكون مصيره المقاومة.

-قلة الاتصال: الأفراد سيرون معاني مختلفة في التغيير المقترح، الإدارة يجب أن تقوم باتصال مقدما حول الحاجة إلى التغيير، حيث يجب أن يكتسب المستخدمون من البداية في التغيير[2].

-التبعية: لكل شخص مهما كانت طبيعته هناك نوع من التعلق بالماضي وإنجازات الماضي وهذا الأمر عادي ولكن عندما تزيد من حدته يمكن أن يمثل عامل من عوامل مقاومة التغيير ذلك في حالة المنظمة وعدم قدرته على التأقلم معها وإنجاز ما كان قادرا على إنجازه في الماضي[3].

اما (1994) ,Scharmerhorn et all فيذكرون الأسباب التالية لمقاومة العاملين للتغيير[4]:

-الخوف من المجهول.

-عدم الشعور بالحاجة للتغيير.

-لأنه يهدد مصالح ومزايا مكتسبة.

2/الأسباب التنظيمية: وهي المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية تجاربها السابقة حيث أن وجود صراعات بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية، يعتبر بسبب رئيسي لمقاومة التغيير خاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنية دون غيرها من الأقسام[5].

-الإمكانيات: هذه المقاومة عادة تظهر في كل المستويات الإدارية وإن التغيير في التنظيم أو المصلحة أو الهيكل أو برنامج يمكن أن يحدث مقاومة عند التطبيق بسبب نقص الوسائل المادية

---

[1]: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 364.

[2]:V.G.Kandalkar, *organizational Behaviour*, New Delhi: New age international limited-publishers, p:304.

[3]:D.Hellriegel, J.W.Slaum,(1992), management des organization, traduit par: Michel trucham, Saparta-dboeck, Bruxelle, p:606.

[4]: Schermerhorm, John R, James G, Hunt, Richard N.Osborn, op.cit, p:500.

[5]رائد يوسف الحاج، (2009)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 203.

والبشرية[1].

-الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

-عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة ويؤدي الأمر إلى إحجامهم عن التعاون بل قد تؤدي إلى إعاقة التغيير ومقاومته[2].

-الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة وبيئة مستقرة وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة وقد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته[3].

و قد اقترح(Singh,(2001 الأسباب الأتية لمقاومة التغيير [4] :

-عدم ميل الفرد للتغيير، الخوف من المجهول والخوف من الفشل، فقدان المكانة و الاستقرار الوظيفي وضغوط الزملاء وعدم وجود نظم عوائد تعزز التغيير.

ويضيف (Ford et all, (2002 الأسباب التالية[5] :

-تهديد الوضع الراهن وتزايد الخوف والقلق من نتائج التغيير وعدم الثقة في القائمين على التغيير وحماية العلاقات الاجتماعية الراهنة التي يهددها التغيير .

من هذا العرض للأسباب الدافعة لمقاومة التغيير، يتبين أن مواجهة التغيير أو محاولة رفضه لا تنحصر فقط على مستوى الافراد العاملين في المستويات عمال الانتاج، اعوان تحكم، المسيرون وحتى

---

[1]:لخضر بن عز، (2003)، المقاومة إزاء التغيير، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الملتقى الدولي في الإدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 25، ص: 32.

[2]: Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage publication, p:21.

[3]:Ricky W.Griffin, Gregory Moorheard, (2013), Organizational Behavior "Managing people and organization", South-Western cengage learning, Canada, p:544.

[4]: Singh, N. (2001). *Organisational Behaviour: Concepts, Theory and Practices: Managing People and Organisations in the 21st Century*. Deep and Deep Publications, New Delhi, p :773 .

[5]: Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*, *15*(2),, p :110.

الاطارات المسيرة الذين لا يقتنعون بالتغيير المنشود خاصة اذا ما كان مقترحا من جهة اعلى ولا يصب في مصالحهم. واذا كان مستويات المقاومة متعددة فكذلك الحال بالنسبة للصور والاشكال التي تتخذها هذه المقاومة. فقد تكون فردية أو جماعية ظاهرة أو مستترة حيث تكون المقاومة فردية اذا ما صدرت من كل فرد على حدى وقد يعبر كل فرد بشكل من الاشكال التي تتخذها المقاومة، وتكون المقاومة جماعية اذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو اكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير. ومن دون شك أن هذا المستوى من المقاومة يكون أكثر تأثيرا عل انجاح التغيير، وقد كان كل من French et Coch[1] من الاوائل الذين اشاروا إلى هذا النوع من المقاومة في اواخر الاربعينات من القرن الماضي حيث فسرا المقاومة بعوامل عاطفية ونفسية التي تولد مشاعر العداء والعدوانية والاحباط لدى العاملين وما يتبعها من سلوكيات غير مرغوبة.

المطلب الرابع: أشكال مقاومة التغيير

تتخذ مقاومة التغيير شكلين كما يلي:

1/المقاومة الظاهرة للتغيير:

وتكون هذه المقاومة باتخاذ اشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل[2]:

- مصارحة العاملين لرفض التغيير.
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة الصراعات داخل المؤسسة[3].
- تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.
- زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.
- ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.
- انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشان اقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه الذي يعتبر اهم مؤشرات عدم الرضا واكثر الوسائل تطرقا اليه.

---

[1] : Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, *1*(4), p:522.

[2] : Rohani, A., & KhaefElahi, A. A. (2014), Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective*, *1*(4), p:72

[3]:Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, (2008), Organizational Behavior, op.cit, p:520

– تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات.

–تخريب نظم الإنتاج.

–رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة.

– زيادة عدد الشكاوي والتذمر[1]، حيث تعكس شكاوي الموظفين وتظلماتهم حالة الغضب والقلق والتذمر المستمر.

–عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.

2/المقاومة الضمنية للتغيير:

وتكون هذه المقاومة باتخاذ اشكال مستترة وغير واضحة مثل[2]:

– هبوط الحافز للعمل[3].

– عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة.

– استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فاذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الاهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء او قراءة الصحف والابكار في المغادرة.

– زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.

– استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد.

– نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.

– حجب المعلومات وتأخير وصولها[4].

---

[1]:Tim Fritzensch aft, (2014), Critical success factors of change management , op.cit, p:30.

[2] : Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8), p :555.

[3] : Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement:[tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Transcontinental; Ed. de la Fondation de l'entrepreneurship. p :209.

[4] : Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), p :800.

المطلب الخامس: استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

مع تزايد شدة مقاومة التغيير جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة المقاومة، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير نذكر أهمها[1]:

1-استراتيجية التعليم والاتصال Education and Communication

يمكن لهذه الاستراتيجية تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الاسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة. ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي[2]. ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا[3]

2-استراتيجية المشاركة والاندماج Participation and Involvement

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الأخرين القدرة على المقاومة ومن ايجابيات هذه الاستراتيجية أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم[4]، والخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميما غير مناسب، كما قد يستغرق وقتا طويلا[5].

---

[1]: حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص:388.

[2]: Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1), p :16

[3]: Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique* (Vol. 8). Pearson Education France, p :647.

[4]: Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2), p :29.

[5]: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques.*, op.cit., p :201.

3-استراتيجية التسهيل والدعم Facilitation and Support

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيء أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وايجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية[1].

4-استراتيجية التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم[2]، وفي بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاية[3].

5-استراتيجية المناورة والاستقطاب

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين[4]، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملين بما تقوم به المنظمة من مناورة[5].

---

[1]: يحي سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، (2008)، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية- حالة تطبيقية على الشركات الأردنية- المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد2، ص:219-222.

[2]: Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, *36*(2) p :48.

[3]: Robbins, S. P., DeCenzo, D. A, op.cit, p :201.

[4] : Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2),p:29.

[5]: Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*. p :07.

6-استراتيجية التهديد الضمني والصريح Explicit and Implicit Coercion

يمكن اعتبارها الاستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير، فيلجأ المديرون إلى استخدام القوة/السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بفقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير[1]. ومن إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة. أما فيما يخص سلبياتها فهي أسلوب محفوفا[2].

-تحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوم، كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمة على مشاركة أوسع وولاء أكبر، وتبني أشمل لبرامج التغيير لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل بل على جعل الرغبة تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني بدلا من المقاومة، ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر ومن منظور أبعد.

المطلب السادس: الفوائد المحتملة من المقاومة

يرى بعض الباحثين بأنه ليست كل أشكال مقاومة التغيير سيئة بل أن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الايجابية كما يلي:

-تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.

-تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات[3].

-مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة، وفي

---

[1] : George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*, Prentice-Hall Pearson, Sixth edition, p:550.

[2]: Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique*, op.cit, p :646.

[3]: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 357.

ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير[1].

-يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الادارة من اتخاذ قرارات غير سليمة[2].

-ونخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة ووسيط التغيير أن تعي وتدرك ذلك وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير[3]

[1]: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:67

[2]: محمد الصيرفي، (2006)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص: 108.

[3]: حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 390.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الإطار النظري لعملية التغيير التنظيمي، تكونت قاعدة فكرية حول مفهوم التغيير التنظيمي الذي يتضح بأنه مفتاح منافسة وربحية المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة. ومع تزايد ديناميكية البيئة وتعقدها لم يعد ينفع معها إحداث تغييرات طفيفة، بل أصبح المطلوب تغييرات على كل المستويات وتشمل كافة المجالات. وذلك من خلال مدخل التطوير التنظيمي الذي يعتبر كألية مهمة لإحداث التغيير المنشود على مستوى المنظمة وهو ما سيكون موضوع دراستنا في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي كألية لتحقيق التغيير التنظيمي

تمهيد

تواجه اغلبية المنظمات في مختلف القطاعات السرعة في التغيير، إذ أنها تعيش في عالم يتميز بالتجديد والتطور المستمر. هذه العوامل والتغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات حيث وجب الاستجابة لها والتطور ومواكبة متطلبات العصر الحديث، وهذا ما يتطلب من إدارة المنظمات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي باعتباره برنامجا مخططا للتغيير يهدف إلى زيادة فعالية المنظمات وصحتها التنظيمية واستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية فهو عملية متكاملة وشاملة تطبق في جميع جوانب المنظمة " الأفراد، جماعات العمل، التنظيم ".

-وقد حظي التطوير التنظيمي باهتمام علماء الإدارة والنفس والاجتماع باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانات المنظمات وقدرات ومهارات الأفراد بهدف رفع مستوى أداء المنظمات في سبيل تحقيقها لأهدافها.

المبحث الأول: الإطار النظري لمفهوم التطوير التنظيمي

يتم في هذا المبحث تحديد مجمل المفاهيم التي تحدثت على التطوير التنظيمي وتحديد مجمل خصائصه واهم الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك التمييز بين التطوير والمصطلحات القريبة منه.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

يعد برنامج التطوير التنظيمي ليس بالأمر السهل، فبالرغم من أن العديد من كتاب الإدارة يشير إلى مصطلح التطوير التنظيمي ب(O.D) وذلك إشارة للحرفين الأولين من كلمتي التطوير التنظيمي باللغة الإنجليزية (organizational development) حيث ركز كل باحث على جانب معين في تعريف التطوير التنظيمي، وبالرغم من أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للتطوير التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقا عاما على طبيعة الحقل وخصائصه الرئيسية وفيما يلي مجموعة من التعريفات[1]:

-تعريف (1969) Richard Beckhard وهو من أكثر التعاريف شهرة واقتباسا من قبل الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال التطوير التنظيمي حيث امتاز هذا التعريف بشموليته لكافة جوانب التطوير التنظيمي إذ يعرف التطوير التنظيمي بأنه" جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال تدخل الخبراء في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية"[2]

– يركز هذا التعريف على أهمية العمليات التنظيمية المخططة سعيا لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تدخل مهارات المستشارين باتباع المعارف السلوكية.

-يعرفه (1979) French et Bell بأنه" جهد طويل المدى، يدار من قبل الإدارة العليا من اجل القيام بوضع الحلول للمشاكل المتواجدة وتجديد المنظمة من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل باستخدام تقنيات العلوم السلوكية"[3]

---

[1]: د، منصور جمعان الغامدي، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مجلة دورية، ربع سنوية، علمية، محكمة، 2009، ص:30.

[2]: Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (Vol. 4). J. Gallos (Ed.). John Wiley & Sons, p:06.

[3]: Lavergne, M. (1981). Le développement organisationnel et la formation. *Revue des sciences de l'éducation*, *7*(2), p: 252.

-يركز هذا التعريف على القيام بالتطوير التنظيمي من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية. حيث عندما تشجع الثقافة التنظيمية التعاون و التمكين والتعلم تتجه المنظمة نحو النجاح والتطوير.

-و أيضا يعرف بأنه« العملية المخططة والمنظمة للتغيير والمستمدة من العلوم السلوكية لزيادة صحة المنظمة والفعالية من خلال التدخلات في عمليات المنظمة وعادة ما تنطوي على خبير التغيير » [1].

-اما(Moorhead & Griffin, (2001 فقد اعتبرا التطوير التنظيمي عملية تغيير منظم ومخطط لأية منظمة من خلال تطبيق مفاهيم العلوم السلوكية[2].

- يعتبر هذين التعريفين ان التطوير التنظيمي بأنه تغيير مخطط له من خلال تغيير سلوك الأفراد.

-التطوير التنظيمي هو عملية مخططة للتغيير واسعة منظمة، تشمل الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية التي تهدف إلى تحسين الفعالية الشاملة للمنظمة[3].

-ويعرفه(Worley, (2004 بأنه: استجابة للتغيير، استراتيجية تربوية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم وهيكل المنظمة حتى يتمكنوا من التكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيات الجديدة والأسواق[4].

-يضيف هذين التعريفين مجالات التطوير التي تشمل الاستراتيجية والهياكل والثقافة التنظيمية.

-أما (Champoux,(2000 بهذا الخصوص فقد اعتبره التدخل النظامي المألوف لخطة المنظمة للتغيير طويل الأجل يستخدم الأنظمة الفرعية المتغيرة وتطبيق نظريات علم السلوك والاجتماع لحل مشاكل التغيير الحاصلة بالمنظمة"[5].

---

[1]: Huffington, C., Cole, C. F., & Brunning, H. (1997). *A manual of organizational development: The psychology of change*. Karnac Books, p:35.

[2]: Moorhead, G & Griffin, R . W,(2001), organizational Behavior, managing people and organization, Houghton Mifflin and company, New York, p: 68.

[3]: Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*, Lawrence Erlbaum Associates, London, p:437.

[4]: Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (Eds.). (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants*. John Wiley & Sons, 2nd edition, p:168.

[5]: Champoux, J. E. (2004). *Organizational behavior: Essential tenets*, South Western college publishing, Canada, p:49

–ويري(David Minja, (2011 ان التطوير التنظيمي " نوع من معين من انواع التغيير التنظيمي تهدف إلى تحقيق نوع معين من النتيجة النهائية، يمكن أن يتضمن التطوير التنظيمي التدخلات في عمليات المنظمة وذلك باستخدام المعرفة في العلوم السلوكية فضلا عن التفكير التنظيمي وتحسين النظام"[1].

– ومما سبق من هذه التعريفات المتعددة للتطوير التنظيمي–وبتحليل هذه التعريفات– نستنتج أن مفهوم التطوير التنظيمي ركز باختلاف التعاريف على الركائز التالية[2]:

–أنه يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية.

–يستهدف تغيير السلوك والقيم والاتجاهات والعادات .

–جهد مخطط وشامل ومستمر.

–يتطلب اتخاذ القرار من الإدارة العليا.

–يدعم عملية التعلم والتمكين والتكيف مع المتغيرات البيئية.

–يهتم بالعنصر الإنساني وإشاعة روح العمل الجماعي.

–يستعين بالخبراء والمستشارين لدفع عمليات التطوير.

–يسعى لتطوير مكونات المنظمة كافة.

–يهدف بشكل عام لتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.

–وعلى ضوء ذلك نرى بان التطوير التنظيمي هو تغيير مخطط ومنظم، ينصب على المنظمة بكل مكوناتها و يدعم من قبل الادارة العليا ومن خلال الاستعانة بخبير في مجال التطوير التنظيمي لتحقيق اعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وانماط سلوك افراد التنظيم من خلال التطبيق المنهجي لنظريات العلوم السلوكية.

---

[1] :David Minja, (2011), comparative Analysis of the effects of organization Development interventions on organizational Leadership and management practice: A case of green Earth program, *journal of language Tecknology & Entrepreu-ship in Africa*, 3(1), p:205

[2]: Kondakar, V. G. (2009). *Organizational behaviour.*, New Age international (P) limited publishers, , New Delhi, p:19.

المطلب الثاني: خصائص التطوير التنظيمي

يتسم التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى والتي تساعد على الفهم الصحيح له ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

-خاصية الطابع العملي للتطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي ليس تشخيصا فقط ولكنه عمل تنفيذي حيث يهدف إلى القيام الفعلي بالتغيير باستخدام العلوم السلوكية من معارف وخبرات والاستفادة منها في الواقع العملي[1].

-خاصية الشمولية للتطوير التنظيمي: يهتم التطوير التنظيمي بالنظام الكلي للمنظمة من خلال رفع فعالية المكونات التنظيمية من هياكل وأساليب تشغيلية وموارد وثقافة وتكنولوجيا مع منح أهمية للأفراد وإيجاد الانسجام بين تلك العناصر.

-خاصية التدخل المخطط: يتم التطوير بتخطيط مسبق وتشخيص للمشاكل الموجودة لمواجهتها[2].

-خاصية الاستمرارية للتطوير التنظيمي: التطوير عملية مستمرة لتحسين المناخ التنظيمي ويشارك في مراحله المختلفة[3].

-الخاصية العلمية للتطوير: يقوم التطوير التنظيمي باتباع الطابع العلمي، حيث أن تشخيص مشاكل المنظمة وإعداد استراتيجيات يتم بموجب جهود علمية بحثية لتحقيق الزيادة في فعالية المنظمة[4].

-خاصية الاستعانة بخبراء في التطوير التنظيمي: تستعين المنظمة بخبير التطوير من داخل المنظمة أو من خارجها وذلك لما له من إلمام بمهارات ومعارف في العلوم السلوكية التي تؤهله للعمل كوسيط في إحداث التطوير بناءا على خبراته التي يمتلكها[5].

---

[1]:Edgar H. Schein,(2006), Organization development, op.cit, p:09.

[2]:Kondakar, V. G. (2009). *Organizational behavior*, op.cit , p:10.

[3]:محمد الصيرفي، (2007)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، ص:32.

[4]: محمود أحمد فياض وأخرون، (2010)، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:278.

[5] : Rush, H. M. (1973). Organization development: A reconnaissance. The Conference Board, (New York :the conference board, Inc), p:03.

-خاصية استخدام مفهوم النظم: يركز مفهوم التطوير على مفهوم النظم حيث هناك انظمة فرعية ترتبط ببعضها البعض ولها علاقات مع بعضها، ولها علاقة بالنظام الكلي الذي تمثله المنظمة[1].

المطلب الثالث: أهداف التطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تتم بطريقة عشوائية، إنما تكون عملية هادفة ومخططة وتختلف أهدافها باختلاف مشكلات وظروف المنظمات، ولكن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات للقيام[2] بتغييرات وتحويلات من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرق والتصورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غاياتها، لذا قام الباحثان French & Bell, (1978) بتبويب أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1-على مستوى الفرد:

-تعديل سلوك الافراد واكسابهم مهارات وقدرات جديدة تساعدهم في العمل.

-تحقيق جو مناسب في العمل يسوده الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

-إيجاد اتصال مفتوح ومستمر في المنظمة يمكن كافة العاملين من طرح افكارهم ومقترحاتهم بشكل صريح وعدم التكتم عليها ومناقشتها في سبيل معالجة المشاكل التي يجدونها في العمل[3].

-يهدف التطوير إلى تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها للرقابة الخارجية[4].

-التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة وتوليد الاحساس بالانتماء للمنظمة وهذا من شانه يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا السبب نعتبر هؤلاء الأفراد مسؤولين يستحقون العمل في بيئة محفزة ومكافئة[5].

---

[1]: محمود أحمد فياض وأخرون، مرجع سابق، ص: 278.

[2]:مدحت محمد أبو النصر، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص:112.

[3]: Kondakar, V. G. (2009). *Organizational behavior*, op.cit, p:10

[4]:د زينب عباس زعزوع، (2012)، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، جامعة العلوم الحديثة والآداب، مصر، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ص: 53-54.

[5] : Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & de Billy, C. (2002). Comportement humain et organisation, op.cit, p :573

2-على مستوى الجماعة:

-يهدف التطوير إلى الحث على العمل الجماعي والتعاون والاحترام بين العاملين.

-يهدف التطوير إلى ايجاد علاقات تبادلية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الجماعة مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات.

-جعل عمليات الاتصال مفتوحة وأساليب القيادة فعالة والسيطرة على الصراعات التنظيمية وذلك من خلال زيادة الوعي بالعمل الجماعي[1].

-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة والاستماع لآراء ووجهات نظر العاملين[2].

3-على مستوى المنظمة:

-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها، ووضع العلاج لقصور الاداء.

-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والادارة بالمشاركة بدلا من أسلوب الإدارة التقليدية.

-تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التكنولوجيا بطريقة سليمة والقيام بتدريب الأفراد عليها.

-زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع و راغبة فيه[3].

-التصميم الاستراتيجي لبناء المنظمة من خلال وضع الخطة والأهداف والرسالة.

-تكييف المنظمة ككل والأفراد بصفة خاصة مع التقنيات الحديثة[4].

---

[1]: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:340.

[2]:رائد يوسف الحاج، (2009)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص:195.

[3]:حسان هشام، حواطي أمال، (2011)، استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ص:36.

[4] :John R Schermerhorn, Jr et autres, (2002), organizational Behavior, 7ème edition, John Wiley, United States of America, p:16.

المطلب الرابع: التميز بين التطوير التنظيمي والمصطلحات المتشابهة

يتسم الفكر الإداري بتعدد المفاهيم وتنوعها مما يسبب أحيانا في الخلط بينها ومن بين المصطلحات التي سيتم التطرق لها وتوضيح علاقتها بالتطوير التنظيمي هي التغيير التنظيمي، التطوير الإداري، التنمية الإدارية، إعادة الهندسة.

أولا: التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي

يعد مصطلح التطوير والتغيير من المصطلحات التنظيمية التي يخلط بينهما رغم اختلافها، فكثيرا ما يستخدم لفظي التطوير والتغيير التنظيمي للدلالة على نفس الشيء إلا أنهما مختلفان، ولابد من توضيح الفرق بينهما فالتغيير يكون من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، في حين يكون التطوير في اتجاه واحد فقط وهو من القمة إلى القاعدة، والتطوير يكون بتحريك وضع من طور حسن إلى طور أحسن والتغيير يكون بإحلال وضع مغاير مكان وضع سائد في النسق الإيجابي ذلك يعني إحلال وضع سليم مكان أخر غير سليم[1]، أي أن التطوير لا يكون لوضع غير سليم أساسا، إذ أن ما يبنى عليه يأتي تباعا مثله كذلك كي ينشأ بناء جديد قابلا للتطوير وجب أن ينشأ سليما من جذوره، فعلاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الكل بالجزء أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، إذ يمثل التغيير(الكل) لأنه قد يكون مخططا أو عشوائي، سلبيا أو إيجابيا، يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن[2]، في حين أن التطوير التنظيمي هو عملية تغيير مخططة ومقصودة وتكون نتيجته ايجابية وهو الية من اليات التغيير التنظيمي عن طريق المدخل السلوكي وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات والمدركات والاتجاهات وقدرات وسلوك العاملين[3]، والشكل الموالي يعتبر مثال عن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.

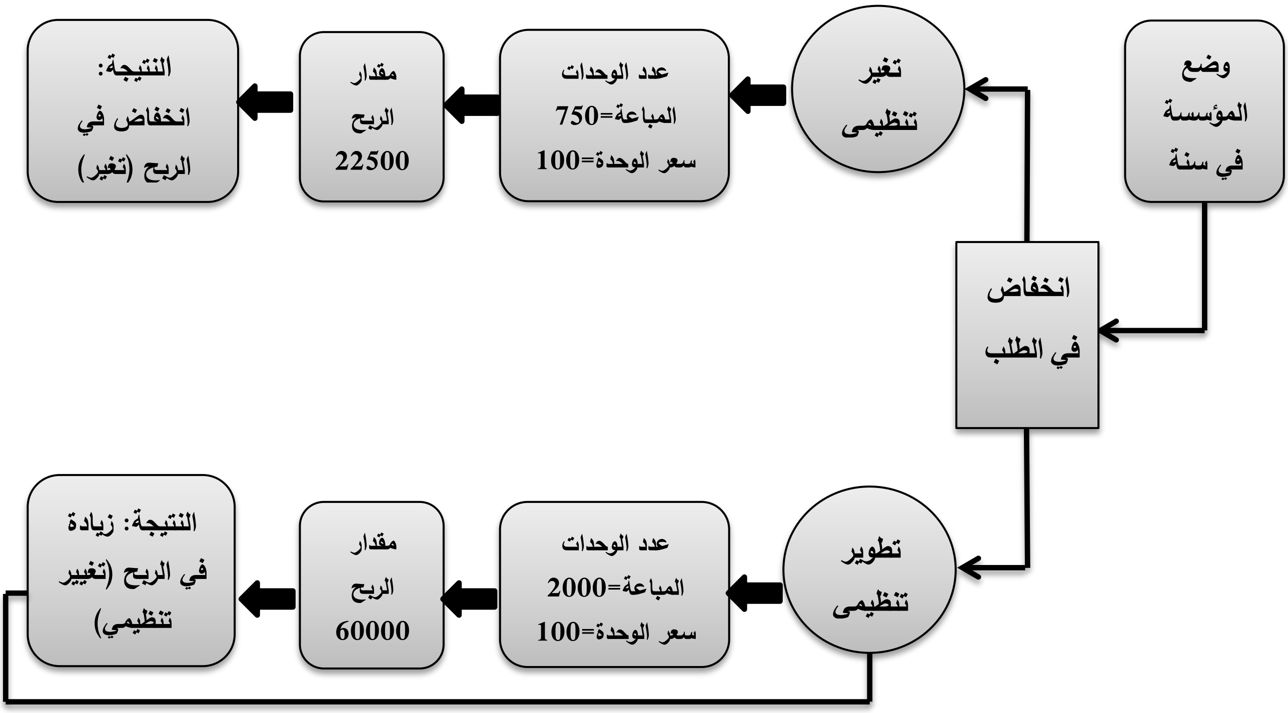
---

[1]: أحمد سيد مصطفى، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، القاهرة، ص:480

[2]:طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، (2010)، التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي- دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، ص: 41.

[3]:أحمد سيد مصطفى، إ دارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:481.

شكل رقم (10): العلاقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي.



المصدر: طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي، ص:47.

-من خلال الشكل السابق يتضح لنا ان المؤسسة واجهت وضع حرج نتيجة انخفاض في الطلب على منتجاتها، مما تحتم عليها ان تدخل تغييرا مدروسا ومخططا عن طريق زيادة الوحدات المنتجة (احداث تطوير تنظيمي) وذلك بعد ان تعذر عليها زيادة سعر البيع وهذا سبب الحاجة إلى التغيير[الذي قد يكون مخطط او عشوائي]، فالتطوير المراد احداثه في هذه الحالة يركز على ايجاد الحلول لإحداث التغيير المدروس، اما عن طريق تحسين كفاءة العاملين (برامج تكوينية وتدريبية....) او عن طريق ادخال تكنولوجية عمل جديدة تساهم في تحسين جودة منتجاتها اذن يمكننا القول بان:

*التطوير التنظيمي هو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير والذي يمكن التنبؤ بنتائجه التي تكون غالبا ايجابية.

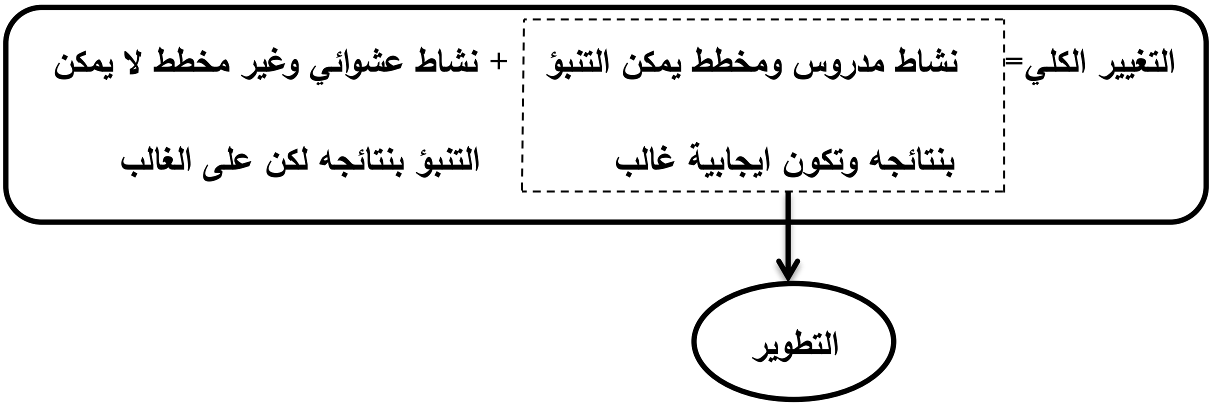
*ان التطوير التنظيمي هو احد المداخل التنظيمية الاساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي[1].

*يتضمن التطوير دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الامكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لان المنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات

[1]: بلعور سليمان، مداخلة بعنوان " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة(الجزائر)، 12و13 ماي 2010.

ولكنها تتغير فتوقع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للمواجهة، هو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات[1].

ويمكننا تصوير علاقة التغيير التنظيمي بالتطوير التنظيمي وفقا للمعادلة التالية كما يلي:



ثانيا: التطوير التنظيمي والتطوير الإداري

يعرف التطوير الإداري بأنه "ذلك الجهد المبذول والنشاطات التي تسعى للقيام به من أجل مسح أسباب عجز الجهاز الإداري التي تعوق أداء المهام في تحقيق الفعالية التنظيمية".

-ويهدف التطوير الإداري إلى التحسين المتواصل في أداء الإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات والعادات والقيم وتحسين مهارات الافراد. وذلك من خلال تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقويم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية، ويعد التطوير الإداري أحد مداخل عملية التطوير التنظيمي وجزءا من أجزائه، الذي يهدف إلى تغيير سلوكات العاملين لتحسين الأداء لأن عملية تطوير الإدارة وخاصة العليا سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل[2].

و التطوير الإداري يبقى محدودا مقارنة بالتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية باعتباره أحد المهمات والوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية، وبالرغم من التشابه الكبير في استراتيجيات وأدوات وتقنيات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي وأن كل منهما يسعى إلى تطوير أداء المنظمة وتحسين قدرتها وكفاءتها وفعاليتها ودعم قدرتها التنافسية، إلا أن هناك فروقا أساسية بين التطوير الإداري والتنظيمي، فالتطوير الإداري يهدف إلى حل مشكلة عاجلة أو إنقاذ المنظمة من

---

[1]: اسماعيل محمد السيد، (2000)، الادارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية- الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، ص:375.

[2]:طاهر محسن الغالبي، التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي- مرجع سابق، ص:42.

التدهور السريع ولذلك يتضمن استراتيجيات وخطط تدخل سريعة، أما التطوير التنظيمي فلا تظهر أثاره إلا على المدى المتوسط والبعيد، كما أن التطوير الإداري قد يكون جزءا من منظومة التطوير التنظيمي[1].

ثالثا: التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية

تعرف التنمية الإدارية على أنها استثمار يشمل مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل[2].

-ويمثل كل من مدخل التطوير التنظيمي ومدخل التنمية الإدارية استراتيجية تستهدف إحداث التغيير، حيث يظهر الاختلاف بين المفهومين كون أن التنمية الإدارية تهتم بتدريب المديرين لإحداث نوع من التغيير في المهارات الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل والمواقف الإدارية، أما التطوير فهو عملية تغيير موجهة بعلم النفس الاجتماعي والعلوم السلوكية مستهدفا التنظيم ككل، فهو عملية متكاملة من خلال تطوير السلوكيات عكس التنمية التي تهتم بنظام فرعي في المنظمة وهم المديرين قصد تنمية مهاراتهم[3].

رابعا: التطوير التنظيمي وإعادة الهندسة

تعتبر كل من إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي طرق يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي وتعرف إعادة الهندسة أنها" اداة إدارية تقوم على منهجية من اجل إعادة البناء التنظيمي من جذوره (أي من الصفر)، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".

وتعرف أيضا بأنها " إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة[4].

-من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها ترتكز

---

[1]:راوية حسن،(2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص:360.

[2] : Bartoli, A., Hermel, P., & Mérigot, J. G. (1989). *Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques*. Económica p :73.

[3]:ثابت عبد الرحمن إدريس،(2000)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:423.

[4]: راوية حسن، مرجع سابق، ص:360.

على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبيا، وتمثل إعادة الهندسة نموذجا إداريا جديدا لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الجذرية على مستوى العمليات وهي تشترك مع بعض تقنيات التطوير التنظيمي في الحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد[1] والمقدم من أفكار وإعادة الهندسة تقنية ملائمة جدا للتغييرات الجذرية والتغييرات طويلة الأمد التي تتصف بالاستمرارية لذلك فهي تعتبر من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي، وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة لكنها تختلف عن التطوير من حيث أنها تركز على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة[2].

المبحث الثاني: أساسيات التطوير التنظيمي

من اجل فهم عملية التطوير في المنظمة، وجب علينا تحديد بدقة التطورات التاريخية لهذه العملية، كذلك تحديد مسؤولية القيام بعملية التطوير والمجالات المستهدفة للتطوير في المنظمة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لنظريات التطوير التنظيمي

مر التطور التاريخي للتطوير التنظيمي بمرحلتين، مرحلة أولى أساسية ثم مرحلة ثانية مكملة، ففي المرحلة الأولى تم وضع اللبنات الأولى لنظرية التطوير التنظيمي ولقد بدأت هذه المرحلة في الأربعينات من القرن العشرين، أما المرحلة الثانية فقد ظهرت في الستينات وكانت تضيف على النظرية الأساسية للتطوير التنظيمي بعض المفاهيم والطرق الجديدة على النظرية[3].

1-الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي

كانت المنظمات العملاقة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أشد الحاجة إلى تطبيق مبادئ الإدارة في منظماتها، وهنا ظهرت مساهمات علماء السلوك الإنساني والممارسين للإدارة في

---

[1]: طاهر محسن الغالبي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص:45.

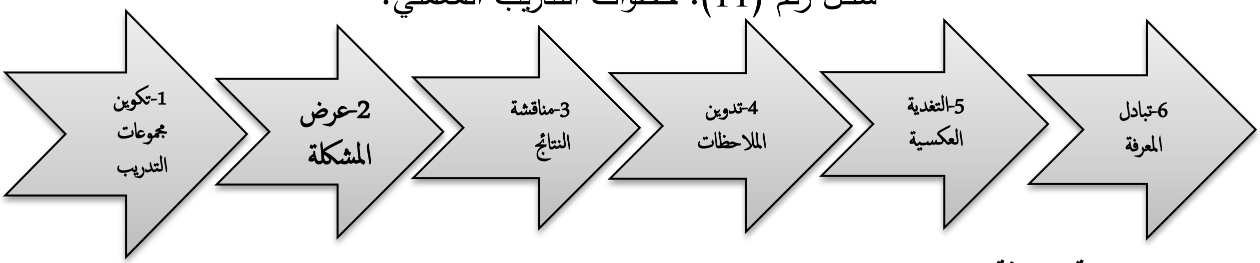
[2]:موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص:31.

[3]:, Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press New York, p:79.

المنظمات الأمريكية لكي تقدم أهم مساهمات علم الإدارة في كيفية تطوير المنظمات إلى الأوضاع الأفضل. ولقد ظهرت أربعة اتجاهات أو مدار متوازية زمنيا للجيل الأول وهذه المدارس كالاتي[1]:

1-1-التدريب المعملي: ويسمى أيضا بتدريب الحساسية أو التدريب المختبري[2]، ويتكون التدريب المعملي من مجموعة صغيرة من العاملين مع قائد لهم وبعض الملاحظين، حيث يتم مناقشة موضوع معين أو مشكلة ما في المنظمة، بغرض استعراض وجهات نظر العاملين، وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطيتها بجوانبها المختلفة، حيث يتعلمون من تفاعلهم ورؤيتهم لذواتهم من مختلف الأفراد وهذا يساعد على سرعة التدريب والتعليم، كما تسهم الخبرات التي يحصلون عليها على حل المشكلات التي تواجههم، وبناء حساسية للتعامل بين أفراد المجموعة لذلك سمي هذا التدريب بتدريب الحساسية[3]، وتمر ألية التدريب بالخطوات التالية[4]:

شكل رقم (11): خطوات التدريب المعملي.



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Thomas G, Cummings, Christopher G, Worley, (2009), p:07

حيث في عام 1942 وفي أحد المختبرات بولاية كنتاكي الأمريكية قام عدد من الرواد بدراسة حركة التطوير التنظيمي حيث أسسوا برنامجا بالتعاون مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات ومركز ماسيشوتس للتكنولوجيا[5] حيث يتضمن إجراء العديد من البحوث والدراسات والتجارب في مجال التطوير وكان من أبرز من قام بهذه الدراسات Kurt Lewin, Benne, Bradford, Lippit ، وكنتيجة لهذه الدراسات أسس لأول مرة المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا من قبل الرواد الثلاثة بعد موت زميلهم

---

[1]: French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (p. xiii). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Third edition, p:29.

[2]: Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. South-Western , Cengage learning, p:07.

[3] :Wendell French, Cecil H.Bell, jr, organization development, p:30.

[4] : Thomas G, Cummings, Christopher G, Worley, (2009), Organization Development, op.cit, p:07.

[5] : Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge New York, p:296.

Kurt Lewin، وفي عام 1957 قام McGregor بطرح وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول وإدخال التغيير في نطاق الجماعات إلى نطاق التنظيمات وقد تعاون مع عدد من زملاءه مثل: Birny Mason, John Jones بتأسيس مجموعة داخلية صغيرة للاستشارات تستخدم بشكل كبير معارف علم السلوك لمساعدة المديرين ومرؤوسيهم لتعلم كيف يمكن أن يصبحوا مجموعات فاعلة وقد سميت ب: مجموعة التطوير التنظيمي[1]، ومن ثمار هذا الاتجاه ظهور بعض الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي:

-ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة.
-ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.
-استكشاف المشاكل والقيام يوضع حلول جذرية لها.
-الاتصال المفتوح وتبادل المعرفة والتغذية العكسية.

-ومن الانتقادات التي توجه لهذا المدخل أن المتدربين عندما يعودون إلى مجالات عملهم، قد لا يتفقون جميعا وبنفس الدرجة حول المدارك والأحاسيس الجديدة، وهو ما يؤدي إلى حدوث العزلة لبعض الأفراد وعدم قدرتهم على إحداث التطوير المطلوب[2].

1-2-البحث المسحي والتغذية العكسية Survey Feedback

يشير البحث المسحي Survey في مجال التطوير التنظيمي إلى التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل، أما التغذية العكسية Feedback فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير سواء كان مديرين أو أفرادا بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات وتتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل: من المستشار للإدارة العليا ومن الإدارة العليا إلى العاملين، وقد تم استخدام الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات حول الاتجاهات من مختلف العاملين والإدارة وقد أثبت الاستقصاء المسحي بأنها أداة فعالة لإحداث تغيير في منظمات الأعمال وذلك بمقارنتها ببرامج التدريب التقليدية، حيث أنه في إتباع أسلوب البحث المسحي يتم تنمية وتطوير العاملين والرؤساء

[1]: Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, *41*(6), p:985.

[2]: حسين موسى راغب،(1990)، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص:255.

معا[1]. ومن الرواد في هذه البحوث التطبيقية رنسيس ليكرت Rensis Likert الذي قدم أسلوب في قياس الاتجاهات ذو الخمس درجات[2] ويستخدم في قياس كافة خطوات وعناصر التطوير التنظيمي من التشخيص على التنفيذ إلى التقييم وكل الخطوات وما يرتبط بها من مشاعر يتم قياسها وتقييمها بالمقياس السابق إمعانا في الدقة وكأسلوب لاتخاذ القرارات والتصرف[3]. وفيما يلي خطوات أسلوب البحث المسحي والتغذية العكسية:

1- وضع خطط لاستقصاء الاتجاهات والتغذية العكسية وتقويم المعلومات من قبل الإدارة العليا في المنظمة

2- جمع البيانات من كل العاملين في المنظمة.

3- تعاد البيانات مرة أخرى إلى العاملين بالمنظمة في سلسلة من الاجتماعات المتصلة.

4- يناقش كل رئيس مباشر عن طريق اجتماع المرؤوسين بالبيانات المتعلقة باتجاهاتهم.

5- تعد خطط لإجراء تغييرات تصحيحية وتقديم البيانات للمستوى الأعلى[4].

1-3-البحث العملي Action Research

تعتمد هذه النظرية على أن أي مشكلة في التطوير التنظيمي يجب أن تخضع للبحث والذي يؤدي إلى التصرف العملي واتخاذ قرارات عملية بصدد هذا التطوير ويظهر هنا دور المستشار الذي يقوم بقيادة البحث العملي ثم ينتقل إلى مشاركة النتائج مع المديرين والعاملين ثم ينتقل إلى اتخاذ قرار وتصرف عملي نحو التطوير ويتكرر هذا عدة مرات: مرة في بداية دراسة المشكلة، ومرة أثناء التنفيذ، ومرة أثناء تقييم ما تم تنفيذه[5]، وتمر عملية البحث العملي بالخطوات التالية:

1- تشخيص المشكلة.

2- جمع المعلومات من العميل.

---

[1]:French, Bell, Zawacki, (1983),organization development : Theory, Practice, Research, Revised Edition , Business publications, Inc. Plano, Texas, p:17.

[2]:Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants*. John Wiley & Sons, p:32.

[3] :Cummings, T. G., & Worley, C. G.:, (2009), Organization Development and change, op.cit, p:07.

[4]:,French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (p. xiii). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall London, p:29.

[5]: W .Whyte and E. Hamilton,(1964), Action Research For Management, Irwin, Inc., Homewood, Illinois,p:282.

3- التغذية العكسية للمعلومات للعميل.

4- فحص ومناقشة المعلومات.

5- اتخاذ قرارات وتصرفات.

6-التنفيذ بواسطة العميل.

4-1-نظرية السوسيو تقنية The Socio-Tecknical Approach

قامت هذه المدرسة على الافكار التي جاء بها Frederick.E.Emery (1925-1997) و Eric Trist (1909-1993) ضمن فريق Tavistock Institute (لندن)، وقد اجريت تجربة هامة في اعادة تصميم العمل لعمال مناجم الفحم تم ادخال تكنولوجيا جديدة إلى المنجم وتغيير اساليب العمل من المجموعة إلى التوجه الفردي وكانت النتيجة انخفاض في الانتاجية وزيادة في التغيب في العمل واوصى الباحثون ان التكنولوجيا الجديدة يمكن استخدامها من قبل عمال المناجم مقسمة إلى فرق عند استخدامها[1]،حيث دعت إلى ادماج المظاهر فبالنسبة لهؤلاء المفكرين ان كل نظام انتاجي يتكون مرتبطة بالاختبارات التكنولوجية المستعملة، اضافة إلى المظاهر التي تخص سلوك الافراد والجماعات في المنظمة[2].

-فكل تغيير تكنولوجي لابد من النظر اليه من الزاوية التنظيمية حتى يمكن الاخذ بعين الاعتبار للأبعاد الاجتماعية والسلوكية للعاملين، فالمدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم الا بالأبعاد التقنية ومدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على الجوانب الاجتماعية، في حين ان هذه المدرسة ادمجت البعدين التقني والاجتماعي معا، لذلك فان الفكرة الاساسية في هذه الطريقة هي محاولة ترتيب النظام الفني والتكنولوجي بالشكل جو العمل (النظام الانساني) تؤدي بدورها إلى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية[3].

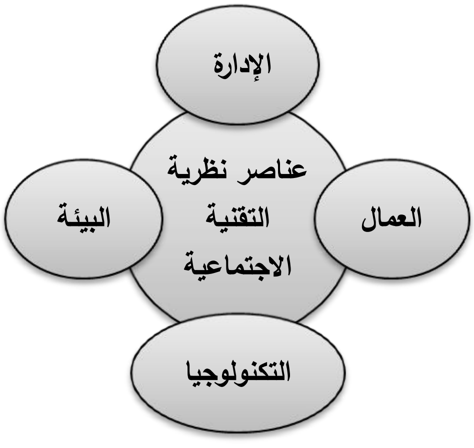
---

[1] :William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan,(2005), practicing organization Development, op.cit, p:31.

[2] :V.G.Kondalkar, Organization Development, op.cit, p :08.

[3]: احمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص:108.

شكل رقم(12): عناصر نظرية التقنية الاجتماعية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:108.

-وفي ملاحظة العلماء في دراستهم على مناجم الفحم وبعض الشركات الكبرى وجد أن العمال يطالبون بدرجات أعلى من السلطة وتكوين جماعات عمل لديها درجة عالية من الحرية[1] وعليه كانت أهم ملامح هذه النظرية[2] :

-حققت هذه المدرسة نوعا من الديمقراطية (مشاركة جميع المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات وتنفيذها).

-تعتبر هذه المدرسة مجددة طورت اساليب جديدة في التنظيم والادارة من خلال بحثها عن افضل طريقة لتشغيل نظام الانتاج ضمن سياق يتسم بالمرونة والتكيف مع احتياجات السوق.

الا ان هذه النظرية واجهت انتقادا حيث تمثلت سلبياتها في:

-المبادئ التب قامت عليها هذه المدرسة تنطبق فقط مع الانتاج ذو القيمة المضافة القوية ضمن سوق الطلب.

-هذه المبادئ لا تنطبق الا على المؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية، وبالتالي لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات[3].

---

[1]: William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan,(2005), practicing organization Development, op.cit, p:32

[2]: Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work.*, op.cit, p:33.

[3]: بوقلقول الهادي، (2015)، مدخل إلى ادارة الاعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار-عنابة.

2-الجيل الثاني لنظريات التطوير التنظيمي

تمثل مدارس فكرية جديدة أضافت أبعادا إضافية للنظرية الأساسية للتطوير التنظيمي، فهناك خمس نظريات وهي:

2-1-جودة حياة العمل Quality of work life

تهدف هذه النظرية إلى كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات وتدفق إجراءات العمل وساعات العمل[1]، وخصائص العمل ذاته وذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحياها العمال داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية[2]، وتشير Lawler, 1975 ان واحدة من الطرق لقياس جودة حياة العمل هو التركيز على النتائج السلوكية مثل معدل دوران العمل، التغيب وتعاطي المخدرات وادمان الكحول والامراض العقلية الناتجة عن وظائف ضارة من الناحية النفسية[3] ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق بها جودة حياة العمل ما يلي[4]:

-المشاركة في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في مجالس الإدارات.

-مشاركة العاملين في الأرباح وعوائد المنظمة.

-استخدام حلقات الجودة وتنظيم لقاءات دورية لاستعراض التقدم من جودة المنتجات ودراسة المشاكل التي تؤثر على أداء العاملين.

-تقديم خدمات وظيفية للعاملين تحقق الأمان الوظيفي.

ولقد تطور مفهوم جودة حياة العمل وأصبح يسمى استغراق العاملين وهو مفهوم يعبر كيف أن استخدام الأساليب السابقة يمكنه أن يحقق استغراق وانهماك العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم طواعية للعمل.

---

[1]:Dianne M.Waddell, Thomas G.Cumming, Christopher G.Worley, Organisational change "Development & transformation" 4th edition, cengage learning Australia plylimited, p:17.

[2]:Thomas G, Cummings, Christopher G, Worley, (2009), Organization Development and change, op.cit, p:08.

[3]:V.G.Kondalkar,(2007), Organizational Behavior, op.cit, p:316.

[4]:أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص:113، نقلا عن:

L.Davis and A Chern, eds, The Quality of Work Life(N.Y:The Free Press,1975)

-وهناك مفهوم أخر ظهر ويستخدم كمرادف للمفهومين السابقين وهو تمكين العاملين، إلا أن هذا المفهوم يشير إلى أساليب تستخدمها الإدارة لتقوية نفوذ العاملين مثل: تفويض السلطة، الاجتماعات، حل الصراع، التنسيق، بينما مفهوم جودة حياة العمل أو استغراق العاملين يشمل جوانب أخرى مثل تصميم العمل في المنظمة وهو مفهوم أشمل.

2-2-إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من المجالات الأساسية للتحسين المستمر بجودة المنتج من أجل تلبية متطلبات الزبائن، إذ يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ومدخل التحسين المستمر لممارسة الأعمال من خلال نموذج إدارة جديد، حيث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشأت من فلسفة التحسين المستمر مع التركيز على الجودة كبعد رئيسي للأعمال[1].

وتعرف بأنها " منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، وتتضمن تبني الإدارة نظرة استراتيجية للجودة، وتركز على منع المشكلات قبل وقوعها وليس على معالجة هذه المشكلات، وتتطلب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة".

كذلك تعرف بأنها " إدارة المنظمة ككل، بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للزبون"[2].

-تقوم المنظمات بتبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي حيث تسهم في تحقيق أهداف التطوير من خلال مفهومي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة يؤدي إلى التطوير التنظيمي والذي يترتب عنه تحسين الأداء بما يحقق الرضا والذي ينتج عنه الولاء التنظيمي[3].

-كما يتم تبني الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي خاصة وأن معظم مديري المنظمات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر يتزايد فيه عجز الموازنات وندرة الموارد.

---

[1]:Alimatong, Aiuob Mohamed Saleh, (2011),The Total quality management : the knowledge, Adoption and implementation of contractors in semarang, submitted as partial fulfillment of the requirements for the degree of master of civil engineering, diponegoro university, p:11.

[2]:Heizer, J., & Render, B. (1999). Operations Management, Prentice Hall. *Englewood Cliffs, NJ.* p:251.

[3]:موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-اساسيات ومفاهيم حديثة-، مرجع سابق، ص: 45.

وتطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الامكانيات البيئية المتاحة[1] سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك خاصة اذا كانت اسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية. مما يترتب عليه زيادة الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الادارية وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج ومن ثم زيادة الارباح والمنافسة. وتعتبر ادارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي الذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات[2].

2-3-الإدارة الاستراتيجية Management Stratégique

ترى هذه المدرسة أن استخدام الإدارة الاستراتيجية هو سبيل أمن لتحقيق التطوير التنظيمي فالإدارة الاستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها[3]، وتمر الادارة الاستراتيجية بالخطوات التالية:

1-تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة، وكيف تحققه، ومن تخدم، ولماذا؟
2-تحديد رؤية المنظمة وحلمها في السنوات القليلة.
3-تحديد الاهداف الواجب تحقيقها.
4-دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.
5-دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
6-تصميم الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها الرئيسية.
7-تصميم الخطط المحققة للاستراتيجيات.
8-تنفيذ الخطط.
9-متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.

[1]: حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، ورقة مقدمة إلى ملتقى بعنوان: تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها، الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2006.

[2]:موسى اللوزي،(1999)، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص:256.

[3]:V.G.Kondalkar, Organization Development, op.cit, p:10.

2-4-المنظمة المتعلمة Learning Organization

ظهرت هذه المدرسة لكي تضيف بعدا جديدا للتطوير التنظيمي وهي تنظر إلى المنظمات ككائن حي يمكنه أن يتعلم من أخطائه ومشاكله وهو ما يجعل التطوير التنظيمي عملية حيوية فالمنظمة القادرة على التعلم هي منظمة قادرة أيضا على التطوير التنظيمي وكان لكريس أرجيريس Chris Argyris الفضل في تطوير هذه النظرية[1].

-وينظر للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها[2]، ويحدد Bleed مفهوم المنظمة المتعلمة ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية[3].

-وتعد منظمة التعلم نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وضع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة والهيكل التنظيمي المسطح والفرص الأكثر للتعلم وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى[4]، وكذلك يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة[5]، فشركة موتورلا Motorola وشركة جنرال الكتريك GE من الشركات المعروفة التي تسعى دائما للتعلم عن طريق استراتيجية حيازة قدرات وكفاءات جديدة وقد تضمنت هذه الاستراتيجية اربعة مبادئ هي:

-نحن نشجع الافراد لحيازة قدرات وكفاءات جديدة.

-نحن نشجع الفرق(فرق العمل) لحيازة القدرات والمهارات الجديدة.

---

[1]: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:117، نقلا عن:

C.Argyris and D.Schon, Organizational Learning 2, Mass Addison-Wesley, 1996

[2] :Karash, R, Learning-org dialog on learning organizations, available at : http://www.orldstd.com

[3]:Bleed, R, A learning organization, http://www.Dist.Maricpa.ed

[4]: Alexiou, A. (2005). A tale of the field: reading power and gender in the learning organization. *Studies in continuing education*, *27*(1), p:19.

[5]: Murray, P., & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organisational learning: developmental theory. *The learning organization*, *10*(5), p:306.

-نتعلم عن طريق استقطاب وتعيين ذوي الكفاءات والخبرات التي نحن بحاجة لها من الشركات الاخرى.

-ان التعلم يشكل التحدي الاكبر في استراتيجيتنا.

ومهما كانت الطريقة التي تتبعها المنظمة لتصبح منظمة ساعية للتعلم فهي ستؤدي في النهاية إلى التطوير، وهذا يعني أن التطوير يحتاج إلى التعلم، واذا اردنا أن نتطور فلابد لنا من أن نتعلم واذا حققنا التطور فإننا نكون قد حققنا التعلم، ولو استعرضنا قصص نجاح وتطور شركات يشار اليها في مجال التعلم والتطوير مثل: سامسونغ، زيروكس، ميليكان، حققت التطوير الحقيقي باتباع القواعد التالية:

1-نحن نتعلم من الاخرين، فلا ندخل بمنتج جديد إلى السوق، أو نطبق عملية ما الا بعد تجارب اختبارية كاملة.

2-نحن نتعلم من خلال الفحص الدقيق لما تفعله الشركات الاخرى وخصوصا الاكثر تطورا.

3-نحن نتعلم من خلال زيادة تركيزنا وتقييمنا لنشاطات محددة وفعاليات تم تنفيذها من قبل الشركات الاخرى.

4-دائما نقوم بقياس قدرتنا التنافسية من خلال المقارنة مع أداء المنافسين

-ان كلمة نحن هنا تعني الجمع فليس المدير وحده أو القائد هو المعني بالتطوير ولكن المنظمة برمتها وبما أن التعلم طريق للتطوير والتطوير طريق للتعلم، فأن المنظمات الساعية للتعلم والتطوير يجب أن يقودها قادة يؤمنون بذلك ويرغبون به ويشجعونه[1].

2-5-الثقافة التنظيمية organizational culture

عرفها Davis بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المنظمة"[2].

-أما Thévenet فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها عنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها

---

[1] :Ulrich, Dave and Small Wood, Norm, (2003), How Leader build value, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., pp: 160-161.

[2]: Petit, M., Klesta, A., & Ormando, H. (2000). Management d'équipe. *Concepts et pratiques, Dunod, Paris.*, p :178.

تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل[1]، ويعد التعريف الذي قدمه Edgar Schein من بين التعاريف الأكثر شمولا للثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى[2].

-وهذا المدخل الجديد يرى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تغير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية(على مستوى الأفراد، الجماعة، المنظمة) إلى شكل أفضل وعليه فإن التطوير التنظيمي يمر بخطوات وفقا لنظرية الثقافة التنظيمية ويمر بالخطوات التالية[3]:

1- تعرف على الثقافة التنظيمية الحالية .
2- تعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة.
3- تعرف على الفرق (الفجوة).
4- تعرف كيف تعبر الفجوة وضع خطة لذلك.
5- تنفيذ.
6- متابعة.

المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح برنامج التطوير التنظيمي

إن نجاح برنامج التطوير التنظيمي يعتبر أمرا ضروريا لإدامة العمل ونتائجه في المنظمة وجعل هذا الجهود ممارسات منهجية وتقاليد عمل تعتمدها الإدارة ويتقبلها العاملون ويساهموا في إغنائها

---

[1]:Mercier, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX), p :24.

[2]: Détrie, J. P. (1997). Strategor. *Politique Générale De L'entreprise-Stratégie, Structure, Décision, Identité. Paris: Dunod,* p :470.

[3]:أحمد ماهر، مرجع سابق، 119.

باستمرار، هكذا يصبح واضحا ضرورة الاهتمام المتكامل بجهود التطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي جميع هذه المستويات تلعب الموارد البشرية دورا حيويا وفعالا في الارتقاء بهذه الجهود، كما أن نجاح تطبيق برنامج التطوير التنظيمي يتضمن ضرورة توفير المستلزمات والشروط والظروف اللازمة لذلك. ورغم ضرورة توفر المستلزمات إلا أنها وحدها لا تكفي للنجاح إذا لم تكن القيادات العليا في المنظمة مدركة لأهمية هذه الجهود[1]، ويرى Beckhard أن نقطة الانطلاق في تطبيق التطوير التنظيمي والتي تعتبر جوهر أي برنامج للتغيير تتمثل في الحاجة إلى التغيير[2].

وفيما يلي إشارة إلى بعض مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي:

–دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة لجهود التطوير التنظيمي، مما يحفز الأفراد العاملين في المنظمة على قبول التغيير ومما يضمن كذلك الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.

–توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته، وذلك من خلال تشجيع الاقتراحات والنشاطات والمبادرات الابتكارية والإبداعية داخل المنظمة، وتقبل مثل هذه الجهود ودراستها ومكافأتها مما يعطي الأفراد العاملين فرصة المشاركة في تطوير مؤسستهم.

–وجود قادة تطوير أو وكلاء تطوير من مستشارين ومختصين من داخل المنظمة أو خارجها يمتلكون المهارات الإنسانية والفنية اللازمة للتطوير فعليا مع جهود الإقناع والتوضيح للعاملين لتهيئتهم وتدريبهم[3].

–بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التطوير للأفراد العاملين[4].

–وجود بيئة عمل صحيحة تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية وتبنيها من قبل الإدارة كما تقتضي الضرورة توفر نظام حوافز عادل وكفؤ يعطي لجهود التطوير التنظيمي المكافآت التي يستحقها لإدامة العمل واستمراريته[5].

---

[1]: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2010، ص:178.

[2] :Marthe Lavergne, le développement organisationnel et la formation, op.cit. , p : 252.

[3]: خضير كاظم حمود ، كاسب الخرشة ياسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص:356.

[4]: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:360.

[5]: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، ص:180.

ولقد حدد French et Bell مجموعة من الشروط التي يعتقدان أنها ضرورية لنجاح برنامج التطوير التنظيمي في الواقع العملي وأهمها ما يلي:

-تعريف أعضاء المنظمة بالتطوير التنظيمي، وذلك لتفهم الأسباب الحقيقية وراء التغيير، وأهدافه والأسس التي سيعتمد عليها وذلك حتى يمكن كسب دعم وتأييد أعضاء المنظمة.

-الإشراك والتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأقسامها، حيث أن الخبرة والتأييد من جانب العاملين في هذه الإدارة يعتبر عاملا أساسيا في تصميم وتنفيذ برامج التطوير خاصة في مجالات تقييم[1] العاملين وتنمية قدراتهم وسياسات المكافآت والتحفيز.

المطلب الثالث: خطوات التطوير التنظيمي

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وتختلف خطواته ومراحله من منظمة إلى اخرى، فبالرغم من عدم اتفاق كثير من الباحثين على الخطوات الأساسية لبرنامج التطوير التنظيمي إلا أن هذا لا يقلل من قيمته ولكنها كلها في الغالب تدور في إطار خطوط عريضة هي[2]:

1-مرحلة التعاقد: يتم هنا الانتقال من الاتفاق الشفهي إلى وثيقة قانونية، يصف العقد مهام كل طرف.

2-مرحلة التشخيص: وهي المرحلة الأولى وتعتبر الأهم في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة المنظمة ومدى استعدادها لممارسة التطوير التنظيمي ومدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة إحداث التغيير والتطوير في المنظمات[3]، حيث تنطلق هذه المرحلة من ضرورة معرفة الأفراد والجماعات والمنظمة ككل معرفة دقيقة، ويتم التأكيد في هذه المرحلة على الوعي الفردي والجماعي من خلال سلسلة تحليل الجوانب العديدة في المنظمة كمعرفة أدوات ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، الموقع الشخصي بالنسبة لكل فرد، المشاكل والمعوقات التي تتعرض العمل، أو من خلال مقابلات مع المدراء، حيث يتم معرفة الاستراتيجيات والمراحل والهيكل، كما يتم فحص أنشطة الاتصال والتحفيز وغيرها من الأنظمة

---

[1]:ثابت عبد الرحمن إدريس، (2007)، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:443.

[2] :Certo and T.P. Peter, (1990), Organizational Development and Human Behavior, New York, McGraw-Hall publishing company, p:90.

[3] :K.Cameron and R. Zammuto, (1988), Human Ressource management, N.J. prentice-Hall, p:62.

الفرعية في المنظمة[1].

3-وضع خطة التطوير: إذا كانت القيادة الإدارية مقتنعة، في العادة تستدعي خبيرا أو مستشارا للإشراف على مجهودات التطوير وتستعين به أيضا في تخطيط برامج التطوير ومتابعتها، وتوضع في هذه المرحلة الخطة التي سوف يسير عليها التطوير التنظيمي، والتي تتضمن بصفة رئيسية الهدف من التطوير والأساليب التي ستتبع والإدارات والأقسام والأفراد التي سيجري عليها برنامج التطوير والقيم والسياسات التي سيشملها التطوير والتوقيت الذي سيبدأ البرنامج فيه والجدول الزمني لمراحله المختلفة وتاريخ الانتهاء منه والنتائج التي ينتظر أن تحقق منه والتكاليف التي ستتحملها المنظمة والأماكن التي سيتم فيهل التطوير داخل المنظمة وخارجه.

4-التهيئة لقبول التطوير ورعايته: إن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، فالفرد يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه، حيث أن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير ينبغي أن تقوم على الاعتبارات التالية: التنوير بحكمة التغيير، المشاركة، الاتصال الفعال، التدريب، تشجيع الأفراد والجماعات على الحوار من أجل تقليل الصراعات، خلق مناخ جديد من الثقة والاحترام المتبادل[2].

5-تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي: يتحدد التدخل للتطوير التنظيمي من خلال بعدين أساسين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء التنفيذ لبرنامج التطوير والمدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه. وغالبا يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة، قصد اختبار مصداقية البرنامج وزيادة فعاليته، كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام. قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الاحتياجات[3]، ويتم تلقين الأفراد الأساليب والممارسات

---

[1]: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي،(2010)، نظرية المنظمة- مدخل العمليات- دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، عمان، ص:163.

[2] : Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage., p:32.

[3]: بن قرقورة ليندة، (2008)، الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص:127.

الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة.

6-التقييم والمتابعة: تمثل هذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للتأكد من بداية جهود التطوير التنظيمي بطريقة جديدة ولضمان استمرارية نفس الحماس الذي يظهر في العادة عند بداية هذا النوع من الجهود المخططة، وتعتبر هذه المرحلة أخر المراحل في عملية التطوير، وهي مرحلة تمد الباحثين والقادة بمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل، وذلك لتحسين فعالية ومردودية التدخلات المستقبلية عن طريق تعزيز العمليات والإجراءات الإيجابية وتجنب العمليات الفاشلة والعمل على تعديلها من خلال الانتفاع نت التجارب السابقة والرفع من فعاليتها ويفضل أن يشارك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من[1]:

- التنفيذ السليم لعملية التطوير.
- استقرار الوضع المستهدف
- تفهم وتجاوب الأفراد من الوضع المستهدف.
- مدى تأثير الوضع المستهدف في أهداف المنظمة.

المبحث الثالث: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

ان عملية التطوير التنظيمي ليست هينة وتحتاج إلى الدعم والاهتمام من قبل الادارة العليا، لذا وجب عليها تحديد مسؤولية التطوير التنظيمي وكذلك مجالات القيام به، وهذا ما سنبينه في هذا المبحث.

المطلب الأول: إحداث التطوير التنظيمي

إن المنظمات التي تسعى للقيام بالتطوير التنظيمي وجب عليها تحديد من الذي يقوم بالتطوير[2] ؟ حيث تعتمد على وكيل التغيير وهو شخص من داخل المنظمة او من خارجها يساعدها على حل المشكلات فالمنظمة اختيارات إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير[3] أو أن تعتمد على مستشارين

---

[1]:بن العايب بلقاسم، (2010)، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، ص:60.

[2]:Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *The Academy of Management Executive*, *14*(4), p :138.

[3]: Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V., & Adhish, V. S. (2015). Change management skills. *Indian Journal of Community Medicine*, *40*(2), p:88.

خارجيين أو أن تعتمد على البديلين معا[1].

أولا: سلطة التطوير من داخل المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد[2].

1/تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير:

ينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون عملياته ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك كما يقومون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة من مرؤوسيهم[3]، بالرغم من أن خيار تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير التنظيمي يحقق السرعة في إدخال التطوير التنظيمي وتنفيذه، إلا أن أبرز الانتقادات الموجهة هي: تأثيره السلبي على الروح المعنوية للعاملين ونقص التأييد والدعم من المستويات الإدارية الأدنى، إلا أنه يبقى خيارا قائما وفاعلا تفرضه ظروف ومواقف معينة كالأزمات والتطويرات الجذرية، ويبقى دور الإدارة العليا في دعم جهود التطوير دورا مهما سواء أكان القائمون على التطوير عناصر داخلية أو بمساعدة جهات استشارية خارجية[4].

2/المشاركة:

تقوم الإدارة العليا بإشراك الأفراد العاملين في باقي المستويات التنظيمية في عملية التطوير ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن هؤلاء الأفراد ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة وأن مشاركتهم ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يحقق لها المنفعة والزيادة في فعاليتها التنظيمية وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأخذ الشكلين الآتين:

2-1/اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتجديد بدائل الحلول، يلي ذلك قيامها بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل (أي اختيار القرار) المناسب لها وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة

---

[1]: V.G.Kandalkar,(2007), organizational Behavior, op.cit., p:314.

[2]: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:349.

[3]:محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص:37.

[4] : Robbins, S. (1998). Organizational Behavior. *Edition, New Jersey, United States*, p: 396.

البدائل واختيار أنسبها ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم[1].

2-2/حل المشكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة وحجم المعلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل[2].

3/التفويض:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يكونوا على دراية بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

3-1/مناقشة الحالة: حيث تم أخذ مشكلة ما لإحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويتم بغرض إكساب العاملين المهارات على دراسة مشاكلهم.

3-2/تدريب الحساسية: حيث يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها[3].

ومن مزايا سلطة التطوير من الداخل ما يلي[4]:

-يمكن للمستشار الداخلي تحديد مصادر وسبل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحوثهم بشكل اكثر سرعة واقل تكلفة من غيرهم.

-يسهل مهمة تنفيذ ما يجري اقراره من توصيات أو مقترحات بحكم الدور الذي يؤديه في توعية باقي الموظفين بجدوى المقترحات المقدمة واهميتها والتغلب على ما يواجهه من صعوبات نتيجة

---

[1]: زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص:152

[2] : Wayne Boss, R., Dunford, B. B., Boss, A. D., & McConkie, M. L. (2010). Sustainable change in the public sector: the longitudinal benefits of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(4) p:442.

[3]: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 137-138.

[4] :Chris. Argyris, (2000), Flawed advice and the management trap, Oxford University, New York, pp :92-93.

تواجده الدائم.

-يحتاج إلى وقت أقل في العمل الاستشاري لأنه يوجد جوا من الالفة مما يجعله قادرا على توجيه التغيير.

-الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنظمة والتي تعد في كثير من الاحوال سرية.

-أقل تكلفة من المستشار الخارجي من حيث الوقت والموارد ويمكن اعطائه سلطة وظيفية وتطوير امكاناته وقدراته.

اما عيوبها فتتمثل في:

-قد يستخدم الخبراء الداخليون من خلال الضغوط التي يتعرضون لها، أو من خلال الاسلوب المستخدم في تشكيلها(اذا كانت تأخذ شكل لجان أو فرق عمل)

-احتمالات الموضوعية أقل من المستشار الخارجي.

-لا يقدم جديدا ولا يجلب إلى طاولة المفاوضات أفضل الممارسات الحاضرة.

ثانيا/ سلطة التطوير التنظيمي من خارج المنظمة

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين[1] (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين) والذي ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التطوير التنظيمي المطلوب حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير[2]، كما يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التطوير بكفاءة وفعالية ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول التالي[3]:

---

[1]: Huffington, C., Cole, C. F., & Brunning, H. (1997). *A manual of organizational development: The psychology of change*. Karnac Books, p;40.

[2] : Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: Perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, *8*(3), p:78.

[3] : Brown.D,(2006), An Experimental Approche to organization Development, Hall international, New Jersey, p:106.

جدول رقم 1: مهارات المستشار وممارساتها.

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	-المحافظة على تركيز الأفراد على القيم الإنسانية للمؤسسة. -تعليم الأفراد كيفية التركيز على الفرص. -تبصير الأفراد بأهمية التحسين المستمر. -إعادة المؤسسة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	-تحقيق اندماج الأفراد والأقسام بما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	-هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل فرد في المؤسسة.
حل المشكلات	-تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساسا على المشكلات القادمة.
التفاعل	منح كل فرد في المؤسسة الأدوار والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات ومهارات العمليات.
الشخصية	-الثقة في مساعدة المؤسسة لاتخاذ قرارات صعبة. -إدخال تقنيات جديدة. -تجريب أي شيء جديد

المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على:

Brown.D, An Experimental Approche to organization Development, Hall international, p:106.

ومن المزايا البارزة لقيام المنظمة باللجوء إلى المستشار[1]:

-المستشار يقدم خدمة احترافية مكثفة ويؤدي ذلك غالبا إلى استغراقها وقت أقصر مما لو رغبت المنظمة أن تقوم بها داخل المنظمة.

-المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدود وواضح فهو يعرف طريقه وعمله مما يجعل العملية الاستشارية فعالة.

-المستشار محايد في طبعه وهو لا يتعرض لأية ضغوط من داخل المنظمة وحين يكتشف الأخطاء يعلنها بوضوح.

-المستشار ينظر للمشكلة من خارجها ويقدم رأيه بشكل قوي ويبرر قرارات الإدارة ويعطي هذه القرارات المصداقية وذلك لأن الكثير من المديرين لا يدركون صدق قراراتهم ما لم يتم المستشار الخارجي بتوضيح أساسها العلمي.

[1]:Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Binnovation and entrepreneturship in the American corporation*. Touchstone Book, p:241.

-المستشار يقدم التدريب للمديرين في كيفية العمل بالاستشارة وحل المشاكل وطريقة تنفيذها وأساليبها ومتابعتها، كما أنه يقدم أحدث المعلومات في مجال أساليب وطرق الإدارة في حين المدير الداخلي غالبا ما يكون غائبا عن هذه الطرق والأساليب الحديثة، ومن عيوب المستشار الخارجي[1]:

-اللجوء إلى مستشار خارجي يتضمن اعتراف الادارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها وقد تنظر الادارة إلى المستشار على أنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها على التطوير.

-زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع الذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص تهدد بسبب الموضوعية.

-أكثر تكلفة من المستشار الداخلي ويتطلب الاتفاق معه ترتيبات مسبقة لأنه يعمل وفق جدول زمني بالغ التحديد، كما أنه غير دائم بالمنظمة فتواجهه عقبات من جانب العاملين بها في مختلف مراحل العمل الاستشاري بداية من جمع المعلومات ونهاية بتنفيذ المقترحات[2].

وأما فيما يخص الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المستشار فنذكرها كما يلي:

1/المبادرة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف لمشروع التطوير وأهميته للمنظمة ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمؤسسة.

2/تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات ونوع البيانات المطلوبة وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في عملية جمع المعلومات وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

3/وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها وهل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والهياكل؟ أم جزء منها وهل يكون شاملا أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير؟

4/تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع المعلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير

---

[1]: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص:196.

[2]:Jerry W.Gilley, Scott A.Quatro, Erik Hoekstra, Doug D.Whittle and Ann Maycunich, (2001), The manager as change agent "a practical guide to developing high—performance people and organization", Perseus publishing Cambridge, Massachusetts, p:10.

التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب وغيرها من النتائج بالمنظمة[1].

-وطرح (1980) James W.Walkerادوارا اخرى للمستشار فاكد أن هناك دورين أساسيين للمستشار في عملية التغيير التنظيمي في المنظمة فهو خبير فني Tecknical Expert ومسهل العمليات Process Facilitation وفي ضوء هذين المدخلين يؤدي مجموعة من الأدوار الفرعية فهو[2]:

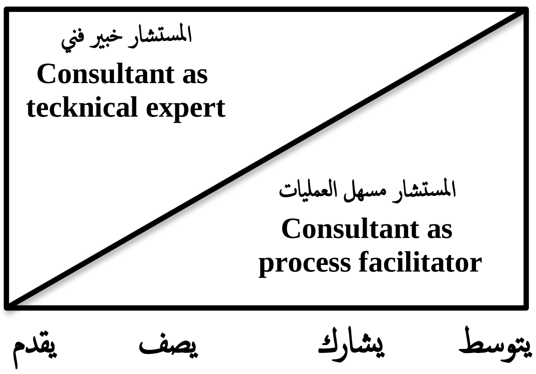
1-يقدمprovide: الافكار الابداعية والاراء والمعلومات الفنية ووجهات النظر والتوصيات الاجرائية.

2-يصفprescribe: الواقع الحاضر للمنظمة عن طريق جمع المعلومات والافكار من الجهة طالبة الاستشارة وتحليل احتياجاتها ويضع طرق العلاج، لذا فهو مسؤول عن التنفيذ.

3-يشاركcollaborate: الادارة والعاملين داخل المنظمة في تحديد الاحتياجات والبدائل ويقدم المشورة الفنية ويعرض الافكار والمقترحات، لكن مازالت الكرة في ملعب الجهة المستشيرة (الادارة العليا)

4-يتوسطMediate: حيث يسهل تطبيق الحلول، والاجراءات الخاصة بتنفيذ التغيير داخل المنظمة في هذه المرحلة وهو غير مطالب بعرض الخبرة الفنية لكنه يساعد المنظمة في الوصول إلى الرضا عن خطة التغيير والسعي لتطبيقها.

الشكل رقم(13): أدوار الاستشارة



المصدر: ترجمة الباحثة بالاعتماد على

W.Walker.James, Human Resource planning, p :78

---

[1]: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص:102-103.

[2]: W.Walker.James, (1980), Human Resource planning, McGraw-Hill, U.S.A, p:77.

ثالثا: سلطة التطوير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية

(مشاركة المنظمة والمستشار الخارجي في التطوير التنظيمي)

يعتمد هذا البديل على المشاركة بين المنظمة والمستشار الخارجي في مسؤولية التطوير التنظيمي وتنفيذ مهماته ويعتبر هذا البديل أكثر فعالية من البديلين السابقين إذ يجمع مزاياهما ويوظف طاقاتهما باتجاه منح أكثر للتطوير التنظيمي، إلا أنه في الوقت نفسه يحتاج إلى تحديد واضح ودقيق لحدود مهمات الطرفين وفهم دقيق لأليات عملهما ومناخ شفاف لبناء الثقة بينهما[1]، فاللجوء لهذا البديل يسمح بالاستفادة من الخبراء الخارجيين في مجال التطوير من جهة والمعرفة التنظيمية للأفراد الداخليين من جهة أخرى ويسمى الفريق الناتج عن تعاون قيادة المنظمة والخبراء الخارجيين بفريق التطوير وهو يعتبر من أكثر المداخل استعمالا لمساهمته في نجاح برامج التطوير. إذ تمتزج فيه الموضوعية والمعرفة المعنية بالإضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق الذي يعتبر من أهم قيم نجاح برنامج التطوير التنظيمي، كما أن قدرة الفريق المشترك على إقامة علاقات إيجابية تساعد على التقليل من مقارنة التطوير التنظيمي[2]

-إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزات وعيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر على أنه غريب، واللجوء يتضمن اعتراف المؤسسة بفشلها في التعامل مع مشاكلها وأن المنظمة قد تنظر إلى المستشار الخارجي بأنه ذلك الشخص الذي يفضحها ويبين عدم قدرتها. كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين. إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية[3]. ورغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا أنه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات ومنها ما يلي:

-الخبرة والتخصص في مجال التطوير التنظيمي.

-عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.

---

[1]:بن قرقوره ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي-دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال بجامعة الجزائر، 2008/2007، ص:119.

[2]:صلاح الدين عبد الباقي، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص:242.

[3]:بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص:197.

–الموضوعية والحياد ويترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.

–إن استخدام لخبير التطوير التنظيمي والذي مصدره داخل المنظمة إن وجد فإنه ربما قد يتعرض وظيفية تجعله متحيزا لأفكار وسياسات معينة وأكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة التغيير من جانب تلك الجماعات التي لا تنسجم أفكارها مع خبير التطوير الداخلي ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير التنظيمي إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها ومثل هذه المعرفة من الممكن ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التطوير[1].

المطلب الثاني: ابعاد التطوير التنظيمي

يحرص الباحثون والمختصون في مجال التطوير التنظيمي على ما الذي يتم تطويره في المنظمة؟[2] وتأتي الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التطوير التنظيمي متمثلة في[3]:

اولا/التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد.

ثانيا/التطوير التنظيمي على مستوى جماعات العمل.

ثالثا/التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة.

اولا/التطوير على مستوى الأفراد

يمثل الأفراد اهم الموارد في المنظمة ويجب استثمارها بشكل افضل، وبالتالي يجب أن تركز المنظمة على تطوير الافراد بالدرجة الاولى بهدف تطويرهم واكتسابهم مهارات وقدرات جديدة، حيث يجب على القائمين عليه بتفهم وإدراك الأفراد وسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تغييرها حتى يتناسب مع احتياجات ورغبات المنظمة[4]، وتقترن فعالية التغيير المستهدف في المنظمة بصفة مباشرة

[1]:ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص:415

[2] :Thomas G.Cumming, Christopher G.Worley, (2009), Organization Development & change, South-Western cengage learning, p:93.

[3] :Jean Brilman,(2004), les meilleurs pratiques du management au cœur d’Enterprise, op.cit, p :346.

[4] :John R.Schermerhorn, Jr et autre, (2002), Organizational Behavior, op.cit, p :55.

بمدى مشاركة ومساهمة الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن مشاركة الأفراد يساهم في تعزيز نجاح فعالية التغيير، في حين ان عدم مشاركة الافراد العاملين يؤدي إلى عرقلة عملية التطوير وبالتالي يؤدي إلى فشل المنظمة وانخفاض اداءها[1]، فامتلاك المنظمة للمعدات والآلات والامكانيات المالية فهذا لن يحقق أهدافها ولن تستمر في البيئة التي تتميز بشدة المنافسة ولن تكون في قائمة المنظمات المتميزة اذا لم تهتم بتطوير العنصر البشري لأنه المفكر والمخطط والمنفذ في المنظمة وهو الذي يدفعها إلى دفعها إلى الأمام ويخطوا بها إلى قائمة المنظمات الرائدة، لذا وجب من المنظمة العناية به والعمل على تطويره ورفع قدرته ومهارته[2].

- إذا كان واقع الأمور يشير إلى توافق الأفراد مع وظائفهم فإن الأمر لا يحتاج إلى أي تدخل أو تطوير، ذلك لأن الواقع مريح ويشير إلى أن الطرفين في حالة جيدة وأن أداء الطرفين عال ويشير التوافق إلى وجود تشابه بين العنصرين التاليين:

1-الأفراد: من حيث تعليمهم، خبراتهم، قدراتهم، مهاراتهم، شخصياتهم، أهدافهم، دوافعهم وخلفياتهم الاجتماعية.

1-1-التغيير على مستوى الأفراد:

- تغيير في المعارف والاسس العلمية للأفراد العلمية التي لها علاقة بأداء الافراد لوظائفهم[3].
- تغيير في مهارات الافراد العاملين من خلال زيادة الكفاءة على استخدام المعارف بشكل علمي وقدرتهم على تنفيذ هذه المعارف ورفع مستوى الابداع في اداء العمل.
- العمل على تغيير الاتجاهات النفسية للعاملين وبالتالي تحسين وجهات نظرهم وآرائهم عن العمل وذلك من اجل رفع مستوى المعارف والاتجاهات.
-تغيير الأهداف الفردية للعاملين وزيادة الحماس نحو تحقيقها بشكل يساعد على التطوير التنظيمي[4].
-الاهتمام المتزايد بالأجور والعلاوات:
-الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.

---

[1]: خضير كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:191.

[2]: د، منصور جمعان الغامدي، مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، مؤسسة النقد العربي السعودي، النهضة، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني عشر، أفريل 2011.

[3] :C.Argyris, (1970), Intervention Theory and Method : A Behavioral Science View, Mass: Addison-Weley, p:588.

[4]: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:278.

- المشاركة في اتخاذ القرارات[1].

-يجب تعديل نظام الحوافز دوريا وبطريقة علمية لان تحفيز العالين يتغير بمرور الوقت والظروف وطبيعة العمل والافراد، ويجب ان يكون هذا التعديل على اساس الاخذ بعين الاعتبار العوامل الشخصية والتقدم المهني في العمل، وكذلك طبيعة المهام والوظائف التي يقوم بها الافراد العاملين[2].

-تعد قنوات الاتصال بين العاملين مع بعضهم، وبين العاملين والادارة امر مهم لان لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات، حيث يعتبر الاتصال نشاط اساسي في تحديد نوع السلوك الانساني، والمهارات والقدرات المطلوبة من العاملين من خلال نقل وتبادل المعلومات بين العاملين والادارة، حيث ان اذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب فقد يؤدي لتدهور العلاقات، مما يؤدي سلبا على التغيير المنشود، ويعتمد على ذلك مدى كفاءة ووضوح وسائل الاتصال في المنظمة[3].

2-الوظائف: من حيث المهام، الواجبات وسلطات العمل، الاتصالات المطلوبة، إجراءات العمل، العلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالوظيفة والتكنولوجيا ومواصفات شاغل الوظيفة[4] وعلى المنظمة أن تراجع مدى التوافق بين الأفراد والوظائف من فترة لأخرى لتحديد مشاكل عدم التوافق، وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغيير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة[5].

-ويمس هذا النوع من التغيير خاصة الأدوار والسلوك والقيم والمبادئ الاجتماعية في العمل[6]، وعملية التغيير المرتبطة بالأفراد تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأنها تتعلق بالاتجاهات والدافعية و القدرات المهارات السلوكية[7].

---

[1]: د، ثروت مشهور، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، ص:98.

[2]:حمود خضير والخرسة ياسين، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:127.

[3]:جواد شوقي، (2000)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:36.

[4]: أحمد ماهر، تطوير المنظمات-الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير- مرجع سابق، ص:453.

[5]: مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، ص: 5.

[6] : Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management, op.cit., p :347

[7] : Lee Cooke, F. (2003). Maintaining change: the maintenance function and the change process. *New Technology, Work and Employment*, *18*(1), p:36.

1-2-التغيير على مستوى الوظيفة:

-التغيير في الوظائف والواجبات يتم ذلك من خلال اعادة تصميم في مكونات الوظيفة وكذلك التغيير في انشطتها ووضع وصف لها بشكل يساعد على تحسين المنظمة.

-التغيير في السلطة والمسؤولية للعاملين وهو ما يعني تحسين الصلاحيات الممنوحة للعاملين المالية والادارية والإشرافية التنظيمية وكذلك التغيير في سلطة اتخاذ القرارات وذلك كله بما يساعد على تطوير المنظمة.

-تغيير العلاقات الوظيفية وهو يشير إلى تحسين في الاتصالات بين الوظيفة والأطراف الداخلية والخارجية.

-تغيير مواصفات شاغل الوظيفة وهو يشير إلى تحديد أفضل لما يجب عليه من مواصفات الفرد من حيث تعليمه وخبرته ومهارته و شخصيته.

3-أدوات وطرق تطوير الافراد: هناك طرق وأدوات عديدة لتطوير الأفراد والوظائف نذكر منها ما يلي

1-3-مفهوم التدريب:

لقد تعددت الآراء بين الباحثين فيما يخص موضوع التدريب، فالبعض منهم ينظر اليه من منطلق تقليدي[1]، بحيث يقتصر التدريب على اكتساب المتدرب مهارات، والبعض الاخر ينظر إلى التدريب من المنظور الشامل للتنمية الادارية فيحدد التدريب على اساس تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالمتدربين للارتقاء بمستوى اداء العمل وتحمل مسؤوليات ومهام جديدة متلائمة مع طبيعة الكفاءة الموجودة في الفرد.

-فقد عرف كيث ديفز وزميله وليم ورثر التدريب بأنه يتمثل في " تطوير الانسان إلى الافضل وذلك من أجل تحمل أعباء ومسؤوليات المستقبل "، ويرى البعض الاخر بأن التدريب هو" أسلوب منظم يتم بواسطة زيادة معرفة الفرد ومهاراته وقدراته وذلك من أجل هدف محدد"[2]، في حين يرى البعض الاخر بأنه " نظام يتبع في دراسة فن أو مهنة أو أعمال اية وظيفة وهو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات

---

[1] :B. Werther and Williams, Keith Davis, (1981), Personnel Management and Human Resources, McGraw-Hill, New York, p:177.

[2] : Beach, D. S. (1965). *Personnel: The management of people at work*. Macmillan, p:372.

والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"[1].

-ويعرف التدريب بأنه" محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وبأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب" وهنا نرى بأن السلوك هو استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة ولذلك فالمعارف والمهارات لا معنى لها إلا أذا كانت تتعلق بطرق العمل والأساليب وكذلك الأدوات المستخدمة في النشاط وبالنظر إلى مصطلح التعبير المستخدم في هذا التعريف يمكن القول أن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت لأخر[2].

اما اهداف التدريب فيمكن تلخيص أهم هذه الأهداف كما يلي[3]:

-زيادة معرفة ومهارة الفرد مما يؤدي بالارتفاع بكفاءة أداؤه وزيادة انتاجيته سواء من ناحية الكم والكيف.

-تكوين الاتجاهات لدي الافراد عن انشطة المنظمة لتحقيق التأييد والحصول على معاونة أوسع وولاء حقيقي تجاهها، حل مشكلات العمل الناتجة عن عدم الرضا على العمل أو عدم تناسب العمل مع استعدادات الافراد.

-تحقيق التوافق بين الافراد الجدد في المنظمة، وبين الاعمال التي سيقومون بها عن طريق البرامج التعريفية.

-تنمية النواحي السلوكية للعاملين داخل المنظمة.

-اعادة تهيئة وتدريب الافراد العاملين في المنظمة ليصبحوا قادرين على القيام بالأدوار الجديدة التي يستحدثها تغيير التكنولوجيا في مجال عملها لكي تصبح قادرة على الاستمرار في تحقيق أهدافها[4].

3-1-1- أساليب التدريب: يمكن تصنيف أساليب التدريب إلى مجموعتين وهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي بحيث تشتمل كل مجموعة على الطرق التالية:

---

[1]: محمد جمال برعي،(1983)، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ص:150.

[2]:علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص:346.

[3] :J.Elizabeth, C. Albert, (1999), Training Demand Assessment, Public Personnel Management, p:362.

[4] :D.Florence, A, (1990), Study of the Training Needs of older Workers, public personnel Management, 14(4), p:41.

اولا/التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل فرد على حدة ويتم هذا النوع من التدريب بعدة طرق أهمها:

-**التدريب في موقع العمل:** يمارس المتدرب العمل في موقعه الفعلي وخلال أوقات العمل الرسمية وذلك أمام المدرب وهذه الطريقة مفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا بالممارسة ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب إلى جانب تحقيق المرونة هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة. كما أن الفرد يؤدي عملا منتجا أثناء العملية التدريبية، أما بالنسبة للمساوئ فتتمثل في أن العامل القديم يمكن أن ينقل أخطاءه إلى الفرد الجديد، كما يمكن تجاهل توجيهه في بعض الأحيان نتيجة الضغوط الموجودة في مكان العمل.

-**التناوب الوظيفي:** يتم وفقا لهذا الأسلوب نقل العامل داخل المنظمة من قسم لأخر ومن وظيفة إلى أخرى على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه الفرد على العمل الجديد المنقول إليه وبالتالي فهذا يمنحه مجالا للتنويع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجهها[1].

-تكليف الفرد بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، حيث يكلف العامل بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمة لفترات معينة مؤقتة وتصلح هذه الطريقة لتدريب الأفراد المرشحين للترقية إلى وظائف إشراقية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية[2]فالتدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه[3].

ثانيا/التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من عامل معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مركز التدريب بالمنظمة إن وجد أو في مركز تدريب خارج المنظمة ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

المحاضرات، المؤتمرات، الندوات أو ورشات العمل[4]و التطبيق العملي الذي يقصد يه أداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء. وتصلح هذه التطبيقات

---

[1] : Barnabé, C. (1981). *La Gestion des ressources humaines en éducation*. Agence d'Arc, , p :226.

[2]: صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص:198.

[3]:على السلمي ، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص:239.

[4]: سعاد نائف برنوطي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ض:459.

خاصة في الأعمال الحرفية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام ألات ميكانيكية، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات لدى المتدربين[1].

3-1-2-اهمية التدريب:

أولا/الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

من بين الفوائد التي يحققها التدريب للمنظمة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية في الإنتاج[2].

-يساعد التدريب على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة[3]، فبدون تدريب قد تواجه المنظمة مشاكل في سير العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجية الجديدة، حيث إن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد واستياءهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل، كما أن التدريب يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وعملائها.

ثانيا/الأهمية الثانية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التدريب للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

-المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرقي الاجتماعي للعاملين. وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل[4].

---

[1]: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص:199.

[2]: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:187.

[3]: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية-عرض وتحليل- دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص:102.

[4]:Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (2005). *Management des compétences: réalisations, concepts, analyses*. Paris: Dunod,p :112.

–المساهمة في تأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم، ومساعدتهم على تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها وزيادة قدرتهم على حل المشكلات المتعلقة بالعمل وتقليل حالات التوتر والقلق الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة.

–تطوير الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين[1].

–المساهمة في خلق الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل والمنظمة، ويساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

–تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب منها: معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها، معلومات عن إجراءات ونظم العمل، معلومات عن المناح النفسي والإنتاجي للعمل.

–تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومنها: المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

–تنمية الاتجاهات للمتدرب ومنها: تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل[2].

ثالثا/الأهمية الثالثة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

–تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد[3].

–توثيق العلاقة بين المنظمة والأفراد.

–المساهمة في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد تحو العمل والمنظمة.

–تطوير إمكانية قبول الأفراد التكيف مع التغييرات الحاصلة، والمساهمة بفعالية في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والحد من المشاكل المرتبطة بها[4].

3-2–تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي Career Planning and Development وهي احدى الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض اساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الانتاجية، وتحقيق أهداف الافراد في

[1]:إبراهيم الديب،(2006)، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ص: 41.

[2]:د أمين ساعاتي، (1997)، إدارة الموارد البشرية– من النظرية إلى التطبيق– دار الفكر العربي، القاهرة، ص:95.

[3]: علي محمد ربايعة، (2003)، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،ص:53.

[4] : Jacques Aubret, op.cit., p :112

الرضا عن العمل، وعليه يمكن اعتبار تخطيط وتنمية المسار الوظيفي أحد الأدوات التي تحقق أهداف المنظمة[1] نفي التطوير التنظيمي وتحسين الممارسات وفي نفس الوقت تحقق رضا العاملين.

-ويعرف بأنه " مسؤولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني "[2].

-ويتمثل في " كافة الأنشطة والطرق المستخدمة من قبل المنظمة في سبيل تطوير وظائف الموظفين العاملين فيها"[3]، حيث أن تخطيط المسار الوظيفي يهدف إلى تحديد الاحتياجات والفرص الوظيفية للأفراد وتنفيذ برامج تطوير الموارد البشرية، بهدف دعم الفرد في تلك الوظائف.

-فمن الممكن تعريف مفهوم تخطيط المسار الوظيفي بأنه "العملية المستمرة القائمة على اكتشاف المواطن التي تجعل الفرد قادرا على تحسين وضعه الوظيفي اعتمادا على مهاراته وقدراته واحتياجاته وطموحاته "[4]، وتقوم النظرة الحديثة لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي على فكرة أنه ليس بالضرورة أن يعني ترقية الأفراد إلى مستويات إدارية عليا، بل يعني التطوير الأفقي للفرد ضمن نفس المستوى الإداري من خلال زيادة المهارات والقدرات التي يتمتع بها وزيادة مسؤولياته ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى مفهوم تخطيط المسار الوظيفي باعتباره التغيير الحاصل في قدرات ومسؤوليات الفرد[5].

-يترتب على تخطيط المسار الوظيفي مجموعة من المزايا الإيجابية التي تعود على المنظمة والأفراد العاملين فيها على حد سواء، ومن أهم المزايا الإيجابية التي تعود على الأفراد ما يلي:

[1] : Khan, S. A., Rajasekar, J., & Al-Asfour, A. (2015). Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company. *International Journal of Business and Management*, *10*(9), p:89.

[2]: عبد الباقي صلاح محمد، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص:286.

[3]: Kayalar, M., & Özmutaf, N. M. (2009). The effect of individual career planning on job satisfaction: a comparative study on academic and administrative staff. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, *14*(1),p:245

[4]:Antoniu, E, (2010), career planning process and its role in human resource development, annals of the university of petrosani, economics, 10(2), p:16.

[5]:Croteau, J.D & Wolk, H.G,(2010), Defining Advancement career paths and succession plans: critical human capital retention strategies for High-performing Advancement Divisions international journal of Educational advancement, 10(2), p:61.

– تحديد معالم الطريق الوظيفي والفرص والخيارات المتاحة أمام الأفراد.

– منح الفرد فرصة التطوير الوظيفي بشكل أسرع والفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة بعين الاعتبار.

– توسعة الخبرات العلمية لدى الفرد.

– زيادة قناعة الأفراد بطبيعة العمل الذي يقومون به.

– رفع المستويات العلمية للأفراد وزيادة طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل[1].

3-2-1-أهداف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

يتمثل الهدف من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فيما يلي[2]:

–مواكبة التغيير التدريجي في احتياجات العاملين واهتمامهم وميولهم بتغير الزمن للتوافق مع هذه المتغيرات التي تستدعي تغيير استراتيجيات المنظمة وإظهار قدر من المرونة لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال الاستفادة من مميزات تخطيط المسار الوظيفي كوسيلة فعالة يمكن أن تساعد على التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لتحقيق رضا العاملين وأمنهم الوظيفي وزيادة درجات انتمائهم وولائهم الوظيفي وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية.

– المساهمة في تحقيق التميز من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإمكاناتهم وإكسابهم كل جديد في مجال وظائفهم لتقديم أفكار غير تقليدية في مجال العمل.

---

[1]: Palade, A. (2010). Significant aspects regarding career management. Means for a better career planning and development. *Europen Institute for Risck Security and communication Management, Eminescu Street, Bucharest, Romania*, *62*(2), p:128.

[2] : Younis, N., Akram, A., & Naseeb, R. A. K. (2013). Career Development and Organizational Commitment: Case study of a Pharmaceutical Organization in United Kingdom. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *3*(12, p:02.

3-3-النقل الوظيفي

يعد النقل ضرورة حيوية حيث أنه وسيلة تلجأ المنظمة إلى استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناتجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل[1].

-ويعرف النقل الوظيفي بأنه " انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي"[2].

3-3-1-أسباب النقل:

إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجه من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية وإكسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدرا هاما لتحفيز العاملين إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاثف بين مختلف الوحدات[3].

وعموما يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية[4]:

-الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.

-عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.

-البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.

-خلق توازن في هيكل العمالة من خلال نقل العاملين من الوحدات التنظيمية ذات الفائض إلى الوحدات ذات العجز.

-استجابة لمتطلبات إدارة الحياة الوظيفية، يتم نقل العاملين إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.

---

[1]:Mohamed Mebtoul, (1986), Discipline d'usine, productivité et société en Algérie, Alger, office des publications universitaires, p :131.

[2]: Loic, C., Francis, G., & Frédérique, P. (2002). Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie, Paris : Dunod, p :329.

[3]: جاري ديسلر،(2007)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص:360.

[4]: صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2005)، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:412.

-تزايد عبء العمل في قطاع معين أو إدارة معينة بشكل عارض أو موسمي أو دائم يستوجب نقل بعض العاملين من إدارات أخرى.

3-4-تمكين العاملين

يتمثل التمكين في منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار[1]، ويمكن القول أيضا بأن التمكين " يتمثل في السماح للعاملين بأن يكون لهم دور أكبر في وظائفهم"[2].

-ويعرف بأنه " منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"[3]، فمن خلال التمكين يغير الأفراد من اتجاهاتهم وسلوكياتهم و تطوير وجهات نظرهم.

3-5-النصح والإرشاد

الانشطة التي يقوم بها الناصح Mentor في نصح وارشاد وتطوير النمو الشخصي لاحد العاملين الجدد وهي ما يسمى بالمنصوح Mentee/Protegé، وهي علاقة أشبه بالتبني حيث يتبنى شخص أكبر سنا ومركزا موظفا جديدا أصغر في سنه ومركزه ويأخذه تحت جناحه بالنصح والمعونة والارشاد والتوجيه، واذا سألت أحد المديرين الناجحين: " من أخذ بيدك لكي تصل إلى هذا المنصب" فغالبا ما سيذكر لك اسم أو أكثر من اسم لأناس ساعدوه ودفعوه إلى طريق النجاح وأبعدوه عن المشاكل وفي نفس المجال تثبت البحوث قيمة النصح والارشاد في نجاح صغار العاملين والمديرين[4].

ويقدم الناصح العديد من الانشطة والخدمات للشخص المنصوح كما يلي[5]:

---

[1] :Daft, R, (2001), Organization Theory and Design, 7th edition, South Western College publishing, USA, New York, p: 501.

[2] : Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, *11*(2), p :236.

[3] : Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior,* 9th edition , prentice-hall Inc., New Jersey, p :16.

[4] :Belle Rose Ragins, Kathy E.Kram, (2007), The Handbook Mentoring at Work “Theory, Research and practice”, Sage publications, Inc, p:97.

[5] :Belle Rose Ragins, (1997), Diversified Mentoring Relationships in organizations : A power perspective, Academy of management Review, 22(2), p :484.

-تقديم الدعم العاطفي والوجداني والاجتماعي، ويمنح الثقة للذين يبدؤا حديثا وظائفهم ويكونون معرضين كثيرا للوقوع في الخطأ، أو يحسون باغتراب وظيفي.

-تمهيد الطريق لنجاح العاملين الجدد من خلال التوصية بترقيتهم أو اسناد مهام خاصة لهم.

-النصح بكيفية أداء العمل وأساليب التنفيذ وكيفية التعامل مع مسارهم الوظيفي وكيفية اختصار الطريق إلى أعلى.

-حماية صغار الموظفين من الوقوع في الأخطاء وتجنيبهم الظروف التي تمثل أخطار أو مشاق في سبيل مسارهم الناجح.

3-5-1-مزايا وعيوب النصح والارشاد:

تظهر المزايا واضحة لصغار السن والخبرة لانهم يحصلون على دعم ودفع واضح في وظائفهم بشكل يسهل نموهم الوظيفي ويعطيهم الطمأنينة والاستقرار الوجداني والوظيفي، وبالمثل يحصل الناصح الامين على فرصة لكي يرعى طرفا اخر، وأن يشعر انه مطلوب وأن اخرين يحتاجون اليه، وفي المقابل هو ينتظر من الشخص الاصغر سنا مزيدا من الاحترام واداءا أفضل وانتماءا عاليا وعرفانا بالجميل.

ويعاب على النصح والارشاد أن الناصح يجد أن نجاحه معلق ومرهون بنجاح تلميذه أو انه يصاب بخيبة أمل في تلميذه الذي لم ينجح أو اذا نجح أدار ظهره إلى استاذه كما يعاب أيضا على عملية النصح أن صغار السن والخبرة قد يصبحون عرضة ان يكونوا بين طيات الرحى وعرضة للصراعات بين المديرين كما أن صغار السن قد يصبحون معتمدين أكثر من اللازم على ناصحيهم[1].

3-6-اعادة تصميم الوظيفة

هو اعادة النظر في الانشطة التي تؤدي في وظيفة معينة، وطريقة تجميع هذه الانشطة في مهام وواجبات (ومسؤوليات) وظيفية، والصلاحيات والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة والادوات والفنون المستخدمة في أداء الوظيفة وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وظروف العمل ومواصفات من يشغل الوظيفة، وقد يعاد النظر في طريقة تجميع الانشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة، وهنا قد يعاد خلط الوظائف وتشكيل وظائف جديدة حسب من ظروف وتكنولوجيا وتغيير في العلاقات الوظيفية والتخصص

---

[1] : Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, *26*(2), p:269.

الوظيفي والاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة[1] وعادة ما يتم تجميع الانشطة في مهام والمهام في وظائف على حساب الاسس التالية:

-التشابه في الانشطة والمهام من حيث نوعها، فأنشطة التدريس كثيرة ومتنوعة ولكنها متشابهة في كونها خاصة بعملية التدريس.

-التتابع في الانشطة والمهام، فالمدرس يحضر درسه ويبدأ الدرس ثم يسأل ويتلقى أسئلة ثم يعطى امتحانات فيصححها فيعطى تغذية عكسية بها وهكذا تتابع المهام.

-التكامل في الانشطة والمهام، والمدرس الجامعي ليس فقط يدرس بل يبحث ويكتب المقالات والكتب العلمية ويدرب ويعطي استشارات ويذهب في مؤتمرات وكلها مهام تتكامل مع بعضها.

-فمن خلال البعض من هذه الوسائل والطرق التي تتبعها المنظمة سيتم تغيير سلوك الأفراد وتنمية روح التعاون الجماعية بينهم وتطوير مهاراتهم الإدارية وكذا زيادة درجة التفاعل والالتزام لديهم.

4-طرق التعرف على الاحتياج للتطوير للأفراد والوظائف:

يمكن للمستشار أو فريق التطوير استخدام بعض الطرق للتعرف على ما إذا كان الأفراد والوظائف تحتاج إلى تطوير تنظيمي أم لا، ومن أهم هذه الطرق ما يلي[2]:

-إجراء بحوث دراسات عن رضا العاملين عن أعمالهم، وهي بحوث تعتمد على توزيع إستقصاءات يطلب فيها من العاملين أن يوضحوا مشاعرهم وأراءهم عن عناصر الوظيفة والحياة داخل المنظمة مثل: أهمية المهام والواجبات والسلطات والاستقلالية.

-فحص إحصاءات ترك الخدمة، والغياب والتأخير والنزاعات وشكاوى العملاء من الموظفين، وكلما زادت هذه الإحصاءات عن حدها انقلبت إلى ضدها.

-فحص سياسات الأجور والترقية، الحوافز، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، والمسار الوظيفي.

---

[1]: Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *7*(3), p:239.

[2]: احمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص:282.

-استطلاع رأي المديرين والمشرفين عن مشاكل الوظائف ومشاكل الأفراد، ويتم ذلك من خلال التعرف على رأيهم المكتوب في قوائم الاستقصاء عن أمور تمس كل من الوظائف والأفراد الذين يشرفون عليهم.

-مقابلات واجتماعات مع المديرين والمشرفين للتعرف على أراءهم في الأفراد والوظائف التي يعملون بها.

ثانيا/ التطوير على مستوى جماعات العمل

يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهنا يكون التطوير للأفراد كجماعات والذي لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم، وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. إذ يركز التطوير هنا على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها[1]، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك التركيز على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها[2]. ويركز التطوير التنظيمي لجماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المنظمة والتفاعل بينهم فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات المتواجدة داخل المنظمة. ويتحقق التطوير هنا عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي للأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية[3].

1-ما الذي يتغير في جماعات العمل:

من التغييرات التي تطرأ في جماعات العمل نذكر ما يلي[4]:

-يتغير تشكيل الجماعة من وقت لأخر: أي دخول أعضاء جدد أو خروج أعضاء موجودون.

---

[1] :John R.Schermerhorn, Jr et autre, (2002), Organizational Behavior, op.cit, p :55.

[2] :Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, Op.cit., p :423

[3]: مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، ورقة عمل مقدمة على المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، ص:5.

[4]: أحمد ماهر، تطوير المنظمات-الدليل العملي لإعادة الهيكلة- مرجع سابق، ص:288.

-قيم ومعايير قد تتغير: أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

-تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف وهذا قد يجعل الأمر سهلا أو صعبا أمام محاولات التطوير التنظيمي.

-التعارض أو الصراع الجماعي وأيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض.

-أساليب المشاركة في التصرف وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها قد تجعل من التطوير التنظيمي ممكنا.

-أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لأخر ويؤثر هذا على سلوك الجماعة.

يمكن تحقيق التطوير على مستوى الجماعات من خلال عدة أدوات أهمها ما يلي[1]:

-التدريب على مهارة الجماعة (مهارة بناء الجماعة، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار الجماعي، مهارة إدارة الصراع) نظام الإدارة بالأهداف، أنظمة الشكاوي والاقتراحات، أنظمة التنسيق والتكامل.

2-طرق التعرف على الاحتياج للتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة:

-نتائج أعمال جماعات العمل: ومن أهمها الإنتاجية، حجم الإنتاج، التكاليف، حسن استخدام الموارد، القدرة على تحقيق الأهداف والتماسك والصراع داخل الجماعات والرضا والاستياء، تعتبر تلك نتائج الأعمال المذكورة أهم مؤشرات على مدى الاحتياج للتطوير.

-بحوث جماعات العمل: وتتطرق هذه البحوث إلى مدى فعاليتها وتركيبتها وقدرتها على العمل، ورضا واستياء أعضائها.

-استطلاع رأي رؤساء الجماعات: وفيها يتم توزيع قوائم الاستقصاء جمعا لرأي رؤساء الجماعات عن رضا أعضاء الجماعة، وقيم العمل، وكفاءة الأداء ومشاكل الجماعات.

-استطلاع رأي أعضاء الجماعة: يتم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على رأي أعضاء الجماعة عن مدى كفاءة أداء الجماعة وأفرادها، وقيم العمل بها، ورضائهم أو استياءهم، ومشاكل الجماعة.

-الاجتماع بالمستشارين: يقوم المستشار أو فرق التطوير بالاتصال بأعضاء الجماعات وقياداتها للتعرف على نفس الأبعاد السابقة.

---

[1]: أحمد ماهر، تطوير المنظمات-الدليل العملي لإعادة الهيكلة- مرجع سابق، ص:291.

ثالثا/ التطوير على مستوى المنظمة

يتمثل التطوير على مستوى المنظمة في جوانب عدة، فالتطوير هنا يشمل الأقسام مثل قسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج، قسم المالية، قسم البحوث أو ادارات أو دوائر أو فروع وقد تكون عمليات إدارية مثل: التخطيط، التوجيه، الاتصال، الرقابة، اتخاذ القرارات والابتكار وإجراءات العمل. كما أن التطوير على مستوى المنظمة يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار، مما يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة وقد توصلت دراسة ميدانية عربية إلى أن 74% من أفراد العينة أكدوا أن التطوير التنظيمي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة[1]، ومن التغييرات التي تطرأ على المنظمة نذكر ما يلي:

1-مدخل التطوير للهياكل التنظيمية

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " نمط التنظيم الداخلي والعلاقات والسلطة والاتصالات ويعرفه (Goldhaber, 1984) على انه شبكة من العلاقات والادوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة"[2].

وايضا "هو نمط الاجراءات والتفاعلات التي تجري بين أعضاء المنظمة لغرض تحقيق أهداف المنظمة"[3]، ويتكون الهيكل التنظيمي من تموقع العمل وعلاقات العمال مع بعضهم البعض والمسؤوليات والهيكل التنظيمي يوجه اختصاص العمل والتنسيق بين الادارة العليا والمسؤولين لتدفق الخطط والاهداف[4]، وكذلك الهيكل التنظيمي هو اطار الأدوار والمسؤوليات وعلاقات التواصل التي تم تصميمها

---

[1]: طاهر محسن الغالبي و أحمد صالح علي، (2010)، التطوير التنظيمي- مدخل تحليلي- دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص:65.

[2] : Teixeira, R., Koufteros, X., & Peng, X. D. (2012). Organizational structure, integration, and manufacturing performance: A conceptual model and propositions. *JOSCM: Journal of Operations and Supply Chain Management*, *5*(1), p:70.

[3] : Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic annals*, *58*(198), p:37.

[4] : Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm, American journal of industrial Business Management, 3, p:231.

بشكل متعمد لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها[1].

ويعد التغيير الهيكلي واحدة من أهم الانواع الواسعة الانتشار للتغيير وهو التغيير الذي يغير شكل المنظمة وعدد من المستويات الادارية وطبيعة وعدد الوظائف والمبادئ وقد سعت المنظمات في السنوات الاخيرة للحث على المرونة[2]، والتغيير الهيكلي يحدث نتيجة الرغبة في التحول من أساس معين إلى اساس اخر في تقسيم الوحدات الادارية من هيكل على اساس الوظائف مثلا إلى هيكل على اساس المنتج أو المنطقة الجغرافية أو التحول من المركزية إلى اللامركزية أو تخفيض عدد المستويات الادارية، أي التحول من المركزية إلى اللامركزية أو تخفيض عدد المستويات الادارية، أي التحول من الهيكل الطويل إلى الهيكل المفلطح أو توسيع نطاق الاشراف....الخ[3].

-ويرى[4] Cook & Macauhay, (2004) بان احداث تغيير بالهيكل التنظيمي يعني بأن الهيكل التنظيمي السابق أصبح غير فعال لخطأ في تصميمه أو عندما يتصرف الموظفون أو الاداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي تتوقعه ادارة المنظمة أو لأنه تم تغيير في ادارة المنظمة اذ أن الهيكل التنظيمي لم يعد ملائما، فيما يحدد[5] Kotter & Cohen, (2002) أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد يحدث نتيجة تغييرات خارجية أو داخلية لا تلائم والهيكل التنظيمي السابق مثل: زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الادارية أو عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والاهداف الموضوعية.

ويحدث هذا التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال[6]:

-الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

-تجزئة وحدات تنظيمية.

---

[1] : Agbim, K. C. (2013). The impact of organizational structure and leadership styles on innovation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *6*(6), p :57.

[2] : Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: sustaining organizational change*. Blackwell Publishing Ltd, p:03.

[3] :Greenberg, Jedald & Baron, Robert A, (2007), Behavior in organization, Mc-Graw-Hill, USA, p :144

[4]: Cook, S., Macaulay, S., & Coldicott, H. (2004). *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*. Kogan Page Publishers, London, p:137.

[5] : Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press., p:04.

[6]:أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص:37.

–تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.

–التغيير في التسميات.

–توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضييقها.

– تغيير الهيكل التنظيمي من الممكن أن يكون على أي من المكونات الاساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الاساسية للمنظمة ويمكن أن تشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، اذ أن الاتجاهات الادارية الحديثة تتجه نحو الهياكل المفلطحة التي تكون فيها أساليب التنسيق وتوليفة العلاقات بين العاملين عرضة للتغيير أيضا، ان مجمل هذه التغييرات يمثل تغييرات هيكلية والتي تعنى تغييرات بالطرق والاساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة[1].

ويحدد(Anderson & Anderson, (2001 العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي الملاءم منها[2]:

1–استراتيجيات المنظمة: اذ يعد الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ولان استراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها، فمن المنطق أن يكون هنالك نوع من الترابط والتلاءم ما بين الهيكل والاستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الاستراتيجية، فاذا تم التعديل أو تغيير الاستراتيجية فلابد أن يتبع ذلك تعديل أو تغيير في الهيكل التنظيمي حتى يتم التكيف مع التغيير.

2–حجم المنظمة: فحجم المنظمة يؤثر في اختيار الهيكل وهذه العلاقة ليست علاقة خطية بل أن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقض، فكلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنويع الافقي العمودي مما يزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن ادارة المنظمة.

3–البيئة: قد تكون مستقرة وقد تكون متغيرة ولقد اثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

---

[1] : Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers., Harvard Business School press, Boston Massachusetts, p:144

[2] :Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman, (2001), Beyond change management : Advanced strategies for today transformational leaders practicing organization development, Jossey-Bass, Pfeiffer, San Francisco, pp:32-38.

2-مدخل التطوير للاستراتيجية

تسعى المنظمة عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها[1]، والتغيير الاستراتيجي هو وسيلة لتغيير أهداف المؤسسة من أجل الحصول على المزيد من النجاح[2] ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضا تغيير الأهداف المسطرة[3].

-ويمكن تعريف التغيير الاستراتيجي بأنه "عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة"[4].

-فالتغيير الاستراتيجي هو مجموعة التغييرات أو التعديلات التي تمر بها المنظمة في توجهها الاستراتيجي والمتضمنة تغييرات في الاستراتيجية نفسها لحصول المنظمة على استراتيجية رصينة تمكنها من مجابهة التغيرات البيئية التي تواجهها ونظر اليه [5]Goes & Meyer, (1991) و Greenwood (1988) على أنه عملية تغيير الاشياء بما ينسجم مع التطلعات المستقبلية للمنظمة.

- ووصفه [6]Hodge & Anthony, (1991) بالتغيير الذي يهدف من خلاله بلوغ التنافسية وتبني الطرائق والتقانات الاكثر كفاءة وفاعلية وبما يحقق الانسجام مع البيئة.

---

[1]:زكريا مطلك الدوري، نجم العزاوي وأخرون، (2010)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، ص:43.

[2]: Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, (2014), The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, *European scientific journal*, 10(7), p:462.

[3]: راوية حسن، (1999)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:313.

[4]:Hill, Charles & Jones, greth, (1999), Strategic Management –Theory and integrated approach, Houghton Mifflin compary, U.S.A, p:486.

[5]:Goes, J.B & A.D.Meyer, (1991), Patterns of strategic change and performance: A longitudinal study of California hospitals, Academy of management procceding, 51st annual meeting, San Francisco, p:195.

[6]: Hodge, B. J. & Anthony, W,P(1991), *Organization theory: A strategic approach*, Allyn and Bacon, Inc, p:571

ويصنف Certo et All مستويات التغيير الاستراتيجي[1] إلى:

1-التغيير الاستراتيجي الروتيني: عمليات ضبط النشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون.

2-التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتوج العام.

3-التغيير الاستراتيجي الجذري: إذ تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المنشأة التي تعمل في حالات الدمج بين المنظمات في صناعة واحدة.

-وترى المنظمة ضرورة تعديل استراتيجياتها لتحقيق ما تسعى إليه، أو تغيير عبارات رسالتها كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية وتعديل استراتيجية المنظمة قد يتضمن تغييرات في مداخلها الأساسية لتنفيذ الأعمال والأسواق التي تستهدفها وأنواع المنتجات التي ستبيعها وكيف ستبيعها والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة ومستوى النشاط العالمي وشراكات المنظمة المختلفة وترتيبات عملها المشتركة الأخرى[2].

3-مدخل التطوير للجوانب التكنولوجية

هي التغييرات في العملية الانتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها والتي تجعل من الممكن اظهار قدراتها المتميزة وتصمم هذه التغييرات لجعل الانتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج بكميات أكبر وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات[3].

حيث تستخدم المنظمات العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الانتاجية وما بين الهيكل المتبع في المنظمة كما وجد أن كفاءة

---

[1]:Certo, Samuel & Peter, Paul & Ottensmge Edward,(1995), The Strategic Management process, , irwion Inc, U.S.A, p:114.

[2]::سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ، (2012)، التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي-دراسة لآراء عينة من المتمدرسين في جامعة الموصل-كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد107، مجلد 34، ص: 148.

[3]:Daft, R, Noe, R, (2001), Organization Behavior-Essential Tenets for a new millennium-, South-Westem college publishing, canada, p :356.

المنظمة وفاعليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة بالمواءمة مع التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية[1].

-فقد بين Johnson & Scholes, (2002) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل على صياغة وتشكيل استراتيجيات الاعمال وان ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت إلى ما اصبح يعرف بالعمالة المعرفية، كما ساهمت في تغيير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما ينبغي على المنظمات الافتراضية أو الواقعية virtual organization وهو ما ينبغي على المنظمات فهمه وادراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته، وأن تطوير أو اكتساب التكنولوجيا يعد قرارا استراتيجيا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه من الخطر المالي أو قد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق الترخيص المتاحة لحق استخدام التكنولوجيا[2]

ويرى[3] Kotter, (1996) ان التغييرات التكنولوجية يمكن أن تحصل من خلال سياق افكار ومبادرات من القيادات العليا في المنظمة، وقد تكون هذه الافكار قليلة لان الادارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الانتاجية وما فيها من عمليات، اذ أن المنظمات تقوم بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الاوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف تحسين الجودة والالتزام الافضل بمواعيد تسليم الانتاج.

– ويتمثل التغيير التكنولوجي في ادخال وسائل انتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الانتاج كما انه يتعدى وظيفة الانتاج اذ ان المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناع وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الاموال والدفع بوسائل الكترونية وايضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية).

-فقد استفادت المؤسسات الامريكية من التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة مثل: الاجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية وتوظيفها لتخفيض التكاليف، لاعتمادها تنفيذ التغيير

---

[1]: Zilka, C. (2010). *Business restructuring: an action template for reducing cost and growing profit*. John Wiley & Sons, p:34.

[2]:Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall International , England, p:512

[3] :Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press, pp :18-19.

في الاساليب والادوات والتقنيات التكنولوجية. كذلك استفادت من استغلال تكنولوجيات المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الانترنت[1]، ويشمل التغيير التكنولوجي مجمل انواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في انجاز اعمالهم. والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الانتاجية وكيفية اداء المنظمة اعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب اساسا على العمليات الانتاجية المؤدية إلى ايجاد السلع والخدمات.

– وبشكل عام فان التغيير التكنولوجي يأتي في سياق افكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية دنيا صعودا إلى المستويات الادارية العليا للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الدنيا العامل الاساسي للحث على التغييرات التكنولوجية في مجال العمل ويظهر هذا الامر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة[2]، والأهداف التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في حال إدخال التكنولوجيا إليها[3]:

–خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.

–جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.

–توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

–توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.

–القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

ولقد أصبحت المنظمات تتسابق فيما بينها من أجل إدخال التكنولوجيا وذلك لفوائدها المتعددة ونذكر منها[4]:

–تبسيط الإجراءات داخل هذه المنظمات ،كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

–تسهيل إجراءات الاتصال بين وحدات المنظمة.

---

[1]: Weiss, A. (2003). *Organizational consulting: How to be an effective internal change agent*. John Wiley & Sons, p :11.

[2] : Black, J. S., & Gregersen, H. B. (2002). *Leading strategic change: Breaking through the brain barrier*. FT Press, p:10

[3]:إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص:320.

[4]:علاء عبد الرازق السالمي، (2003)، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص:139.

-إن استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح سيقلل من استخدام الأوراق، مما يؤثر أيجابا على الإنجاز السريع للمهام

-اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

-ويشير اللوزي بأن تكنولوجيا العمل تلعب دورا مهما في تطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهم التقدم في أنظمة الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات.

4-مدخل التطوير للثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات الاخرى فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، وتعتبر عملية تغيير الثقافة من اصعب العمليات والتي تحتاج إلى جهد ووقت طويلين.

-فالتغيير الثقافي هي واحدة من تحديات القيادة الصعبة ذلك لان ثقافة المنظمة تضم مجموعة متشابكة من الاهداف والعمليات والممارسات والاتصالات والافتراضات[1].

-والتغيير الثقافي يشير إلى التغييرات في القيم والمواقف والتوقعات والمعتقدات وسلوك العاملين وتتعلق في كيفية تفكير العاملين[2]، ويرى Tibbs أن التغيير الثقافي يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات لثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير[3] ، كذلك ينظر للتغيير الثقافي بانه" تغيير طريقة الافراد في التفكير، عن طريق ادارة ما يفكر ويشعر وليس فقط كيف يتصرف"[4]

---

[1] : Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific journal*, *10*(7), p :460.

[2] : Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, *106*(1), p :25.

[3] : Tibbs, H. (2011). Changing cultural values and the transition to sustainability. *Journal of Futures Studies*, *15*(3), p:20.

[4] : Salaman, G., & Asch, D. (2003). *Strategy and capability: sustaining organizational change*. Blackwell Publishing Ltd, p:11.

-يعرف التغيير الثقافي بأنه" العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيف لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة"[1]

-ويمكن القول بأن التغيير الثقافي هو تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الافكار والرؤى والاساليب الحيوية يمكن ان توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة او المجتمع لذلك فان التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء.

-ان نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء المتوقع، ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للاطار الثقافي، وذلك لان الثقافة هي الاساس السلوكي للإنسان والانسان لا يتحرك الا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها المخزون الفكري المتراكم عنده، لذلك فأنه لا يمكن احداث تغيير الا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك للسلوك، فاذا نجحت المنظمة في احداث تغيير في القيم والاساليب والمواقف والاتجاهات فسيكون من السهل عليها احداث تغييرات تنظيمية وهيكلية وتكنولوجية، وتجدر الاشارة إلى ان الجهود التي تبذل لتغيير الثقافة يجب أن تركز على الجانب السلوكي لان العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية بل في العنصر البشري الذي يفسر تلك التشريعات ويتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيمية[2]، ويبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة ادارة المنظمة في تحقيق ذلك ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك نذكر منها:

-فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرين تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالي(اين تقف الان)[3].

---

[1]: بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، ورقلة، ص:286.

[2]: رفعت عبد الحليم الفاعوري،(2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، ص ص:-10 11

[3]: نعمة عباس الخفاجي،(2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، ص:119.

-تمهيد اذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد اقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار وانه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع افضل نتيجة هذا التغيير[1].

-مشاركة العاملين: ان عملية اشراك العاملين من المبادئ والاسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة فهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على اداء الاعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد.

-العوائد والمكافات: فالعوائد المادية والمعنوية (احترام، تقدير للفرد....) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية[2].

4-1-اليات التغيير الثقافي التي يتم الاستعانة بها من أجل تدعيم برامج التطوير التنظيمي:

توجد عدة اليات تستخدمها المنظمات للتغيير الثقافي والتي نلخصها فيما يلي:

-**الاتصال واللغة:** يعتبر الاتصال أحد الاليات الفعالة لإحداث التغيير، فقد تتعقد الاتصالات خلال فترة التغيير مما يؤدي بالأفراد إلى تكوين تصورات خاصة به. فمن المهم الاعلان الواضح عن المبادئ التي تعمل على توضيح الرؤى، كي لا تعطي فرصة للإشاعات والتساؤلات الناتجة خلال فترة التغيير، فالاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم يشكل كبير في نجاح عملية التغيير والعكس صحيح. ومن هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الافراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم والصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى[3].

-**التعليم والتكوين:** البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل ويظهر دور التكوين كألية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الاساليب الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الاساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من

---

[1]:عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة، يومي 20و21 ماي 2002.

[2]:سيد حياة، دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:121.

[3]: محمد ابن بوزيان، (2007)، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد الأول، ص:55.

الإدارة كالرقابة الذاتية[1].

-**إيجاد الرؤية والتوقع:** المنظمات الناجحة في التكيف مع البيئة الخارجية هي تلك المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المنظمة، وبالتالي فهم يستطعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال عن ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تحفيض التكاليف، لذا يتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الاليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة[2].

-**الموضة والمناهج:** يمكن استخدام الموضة أو استغلالها بهدف تكوين أو خلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد ليقومون ببعض التعديلات والتغييرات داخل المنظمة انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة مثل شركة TOYOTA التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد Just à temps[3] أما النماذج فهي تعتبر ألية أخرى للتغيير الثقافي لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده، مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج[4].

4-2-أدوات التطوير على مستوى المنظمة:

هناك أدوات كثيرة يمكن أن يستخدمها فريق التطوير، وذلك بغرض التطوير الكلي للمنظمة ونذكر منها:

-الإحلال الفني للألأت والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة بالأهداف، إعادة الهندسة، التحسين المستمر، المقارنة بالمنافسين، جودة حياة العمل، المنظمات المتعلمة، تقليل

---

[1]: Baptiste, V. (2003). *Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement: l'accréditation hospitalière* (Doctoral dissertation, Lyon 3), thèse de doctorat, p :166.

[2]: Brilman, J. (2001). Les meilleures pratiques du management. 3 éme Edition. *Edition Organisation, Paris*, p :66.

[3] :Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, op.cit. p :67.

[4]: زيد الدين بروش، لحسن هدار، (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، ص:25.

العاملين، وكذلك تتعرف المنظمة على الاحتياج للتطوير من خلال عدة طرق منها: الحسابات الختامية للمنظمة، المراجعة الداخلية، دراسة البيئة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، المقابلات مع المستشارين[1].

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل نكون قد أبرزنا مكانة وأهمية التطوير التنظيمي، والذي يعتبر كألية لإحداث التغييرات المناسبة، بهدف تأقلمها مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تشهدها بيئتها، لذلك على منظمات هذا العصر العمل أكثر من أي وقت مضى على إحداث تغييرات مستمرة من أجل مواجهة الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة المتزايدة إلى تحقيق البقاء والنمو، فالتغيير وإن كان أمرا ضروريا وحتميا فهو ليس عملا سهلا.

[1]: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص:297.

الفصل التمهيدي للدراسة الميدانية

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع، وبالتالي نحقق الاهداف التي نسعى إلى تحقيقها فمن الصعب تحقيق الاهداف البحثية للدراسة بدون تحديد المسار المنهجي للدراسة وتوضيح الاجراءات المنهجية التي قمنا باتباعها في معالجة موضوع الاطروحة. وذلك لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي وبناء عليه يعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة وتحديد طريقة المعاينة وكيفية اختيارها وطريقة جمع البيانات وتحليلها، ثم يتناول عرضا عن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية خاصة ما تعلق بمفهومها ومؤشراتها.

المبحث الاول: الدراسة المنهجية للبحث

قبل البدء في أي دراسة وجب على الباحث تحديد المكانة الابستمولوجية للدراسة، لان كيفية ادراك المعرفة لدى الباحث هي العامل الاساسي في اختيار الادوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وكذلك القيام بوصف المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الاول: المكانة الابستمولوجية ومنهجية الدراسة

1/المكانة الابستمولوجية للدراسة:

ينقسم مصطلح ابستومولوجيا Epistemology إلى Episteme والتي تشير في اللغة اليونانية إلى المعرفة و Logus التي تعني علم أي " علم المعرفة " او "نظرية المعرفة" التي تتناول العلاقة بين الذات العارفة والموضوع المعروف، والابستمولوجيا هي علم دراسة ما نزعم انه معرفة اما عن العالم الخارجي (المادي) او عن العالم الداخلي (الانساني)، وهو علم يدرس بشكل نقدي المبادئ والفرضيات والنتائج العلمية بهدف بيان اصلها وحدودها ومدى شموليتها وقيمتها الموضوعية ومناهجها وصحتها، اما في اللغة الفرنسية فهي تعني اساسا نظرية العلوم او فلسفة العلوم وتاريخها[1].

ويعرفها Piaget على انها " دراسة بناء المعارف المتاحة " مما يعني ان الابستمولوجيا تعرض ثلاثة اسئلة وهي: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ماهي قيمتها؟[2] حيث تنقسم الابستمولوجيا إلى:

1-1-المقاربة الوضعية (The paradigm positivist) من أهم مميزاتها:

-المعرفة هي وصف للواقع، الهدف هو محاولة الفهم والشرح او الوصف.

-هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه Subject/Object.

-حيادية التحليل كأحد شروط انتاج العلم الموضوعي.

-الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك محددة deterministic

[1]: أحمد حلمي جمعة، إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره علي دور المدقق الداخلي (دراسة تحليلية إختبارية في منظمات الأعمال الأردنية)، المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول :إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 29/27 أفريل 2004 ، ص:02.

[2] : Avenier M J, (2008), *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?*, conférence internationale de management stratégique, (without a country), P 4

-العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد او الرفض[1].

1-2-المقاربة التفسيرية (The paradigm interpretativist) وهي فلسفة تعتمد على الشرح، من أهم مميزاتها:

-فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه.

-عملية (انتاج) المعرفة تمر اذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الافراد للواقع.

-فرضياته اذا نسبية (سببية مقصودة).

-اسبقية المعطيات الكيفية.

-يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.

1-3-المقاربة البنائية (The paradigm constructivist) من اهم مميزاتها:

-البنائية الجذرية تتكلم عن اختراع الواقع Invention.

-المعرفة تتشكل بتداخل الباحث (Subject) مع موضوع البحث (object) لان العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع.

-المعرفة هنا نسبية وليست مطلقة.

-الفرضية تكون عمدية (قصدية) والمعرفة المتحصل عليها تكون ذاتية وظرفية.

-سيطرة البحث بالطرق الكيفية، ولمزيد من التوضيح للنماذج نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (2): التوجه المعرفي وموضوع البحث

	المقاربة الوضعية	المقاربة التفسيرية	المقاربة البنائية
مصدر المعرفة	الملاحظة المستقلة	مشاركة وتجاوب	البناء
طبيعة موضوع البحث	وصف الظواهر	تطوير فهم داخلي للظاهرة	تطوير مشروع معرفي
اساس موضوع البحث	تحديد نقائص او سلبيات النظريات لتفسير الحقيقة	انغماس في الظاهرة المدروسة لغرض الفهم	الحاجة إلى تغيير او تأويل الظاهرة للوصول إلى المعرفة المقترحة

المصدر: بن ساهل وسيلة، مدخل إلى المنهجي (دراسة المنهج)، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010 ، ص:7 .

[1]: دبلة فاتح، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 22 فيفري 2010 ، ص16

-ولقد تنوعت تموقعات الباحثين بين الموضوعية، التفسيرية، البنائية..... بحسب الموقف الشخصي الذي يتبناه الباحث لتأطير العلاقة بينه وبين عالم البحث والأشياء التي يدرسها فضلا عن مكانته في العملية البحثية.

-ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقاربة التفسيرية **The paradigm interpretativist** التي يمكن من خلالها الوصول للحقيقة باعتبارها أنها ليست موضوعية وانما ذاتية، وذلك من خلال فهم واكتشاف الظاهرة المدروسة المتمثلة في التطوير التنظيمي ومقاومة العاملين للتغيير ومحاولة الربط بينهما في اطار جديد ومحيط جديد، من خلال فهم اجابات وتبريرات أفراد عينة الدراسة المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة.

2/منهجية الدراسة:

- بعد تحديد التوجه الابستمولوجي للدراسة تأتي مرحلة تحديد المنهج المتبع، والمقصود به الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، ان معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر بالغ الاهمية حتى نكون على اقتناع بالنتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للواقع المدروس فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الاستكشافي والتأكيدي ونفصله كما يلي:

-**المنهج الاستكشافي(Exploratoire):** وذلك بإيجاد نقاط ترابطية جديدة بين المفاهيم او ادماج مفاهيم جديدة في مجال نظري جديد ويتميز البحث الاستكشافي بالمرونة لاستيعاب أي حدث غير متوقع ويفيد المنهج الاستكشافي في تفسير طبيعة المشكلة وزيادة فهمها والتعمق فيها لغرض بلورة هدف بحثي او فرضية أكثر دقة ومشروعية[1]، ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار هذه الفرضيات والتأكد من صحتها باتباع **المنهج التأكيدي (Confirmatoire).**

المطلب الثاني: حدود الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري لهذه الدراسة الميدانية

[1]:حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة،(2008)، منهجية البحث العلمي، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ص:50.

1-الحدود المكانية للدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في 38 مؤسسة اقتصادية جزائرية حيث تم تقسيمها إلى 19 مؤسسة في القطاع العام و19 مؤسسة في القطاع الخاص، حيث يقصد بالقطاع العام أنه" وحدات قطاع الاعمال أو المؤسسات التي رأسمالها مملوك من طرف الدولة "[1]، أما القطاع الخاص فيقصد به" وحدات قطاع الاعمال او المؤسسات التي رأسمالها مملوك من طرف الخواص"[2]، (والملحق رقم 7 يوضح أسماء مؤسسات محل الدراسة ، والملحق رقم 8 يبين خصائص مؤسسات محل الدراسة).

2-الحدود الزمنية للدراسة:

انطلقت الدراسة الميدانية منذ شهر أفريل 2015 حيث تم الشروع في الصيانة الأولية للاستبيان وبعد الحصول على توجيهات ورأي الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المختصين تم وضع الصورة النهائية للاستبيان في شهر ماي من نفس السنة وبعدها مباشرة تمت عملية التوزيع الأولي للاستبيان على عدد معين من المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة، ثم القيام ببعض التعديلات في الاستبيان التي وجد فيها لبس وعدم فهم من قبل المبحوثين قبل الشروع في توزيعها على باقي المؤسسات واستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه 5 أشهر.

3-الحدود البشرية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تشخيص مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص لبرامج التطوير التنظيمي ومدى مواجهة هذا الاخير لمقاومة من قبل العاملين وما مدى علاقة هذه الاخيرة ببرنامج التطوير، ويتم ذلك من خلال أخذ وجهة نظر الاطارات (السامية والعادية) في التطوير والمقاومة من خلال الاجابة على محاور الاستبيان الأول أما فئة أعوان تحكم وأعوان تنفيذ يتم أخذ رأيها من خلال الاجابة على الاستبيان الثاني.

---

[1]: ضياء مجيد الموسوي، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية: اراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2005، ص:9.

[2]:مراد محفوظ، عملية التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، دراسة حالة الجزائر، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص:14.

المبحث الثاني: اجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وفحص صدق وثبات أداة الدراسة والاساليب الاحصائية التي استخدمت في عرض وتحليل البيانات.

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الاحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات"[1]، وبناءا على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والاشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي المؤسسات الاقتصادية كبير الحجم في جميع المستويات الادارية (فئة الاطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ)، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

جدول رقم(3): عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة

	مؤسسات القطاع العام				مؤسسات القطاع الخاص			
	الموزعة	العائدة	المفقودة	المستبعدة	الموزعة	العائدة	المفقودة	المستبعدة
الاطارات	280	230	15	35	240	210	12	18
عون يحكم	130	110	15	05	68	57	07	04
عون ينفذ	480	390	71	19	370	310	10	50

المصدر: من اعداد الباحثة

– من خلال نتائج هذا الجدول تبين عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للاستخدام نحددها كما يلي:

جدول رقم(4): عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للاستخدام

	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص
الاطارات	230	210
عون يحكم	110	57
عون تنفيذ	390	310

المصدر: من اعداد الباحثة

[1]:رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص:161.

وبالتالي فقد تم الحصول على هذا العدد من الاستبيان قابلة للاستخدام والتحليل شملت 38 مؤسسة (19 مؤسسة في القطاع العام و19 مؤسسة في القطاع الخاص) في مختلف الولايات التالية: ولاية عنابة، ولاية الطارف، ولاية قالمة.

2/عينة الدراسة

استخدمنا العينة غير العشوائية حيث تقوم هذه العينة باختيار مفردات العينة من بين مفردات مجتمع البحث بصفة شخصية، وليس وفقا لأي نظام أو قانون احتمالي ولقد أخدنا نوع من العينات غير العشوائية.

وهي **العينة الحصصية،** وسميت حصصية لان مجتمع البحث يقسم إلى فئات طبقا لصفاته الرئيسية وتمثل كل فئة في العينة نسبة وجودها في المجتمع[1]. فمثلا اذا كان مجتمع البحث طلاب الجامعة فيصنفون اولا طبقا لتخصصاتهم، ثم يقرر الباحث النسبة المئوية المطلوبة سحبها من كل تخصص. فالتخصصات ذات الاعداد الكبيرة يكون تمثيلها في العينة اكبر من تمثيل التخصصات ذات الاعداد الصغيرة، وتعتبر العينة الحصصية ذات اهمية في بحوث الراي العام اذ انها تتم بسرعة اكبر وبتكاليف اقل، سواء في تخطيط العينة او في استكمال مرحلة المقابلة في البحث، وتعتمد العينة الحصصية على اختيار افراد العينة من بين الجماعات، ولابد للقائم بالبحث ان ينفذ تعليمات معطاة له مسبقا طبقا لدراسة المجتمع المراد بحثه كعدد الفلاحين او سكان المدن الذي يجب سؤالهم وعدد المشتركين من الجنسين حسب اعمارهم[2].

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة لجمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للإجابة على اشكالية بحثنا والمتمثلة في علاقة مجالات التطوير التنظيمي بأشكال مقاومة العاملين للتغيير، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث معتمدين في ذلك على راي كل من Roussel.P et Igalens.J حيث يرى هذان الباحثان ان في علوم التسيير انتاج البيانات يعتمد على هذه الادوات:

---

[1] : Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès.* Editions Eyrolles, Paris, p :54

[2]:عادل مرابطي، عائشة لخوي، (2009)، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد4، ص:100.

1/الملاحظة:

استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم، علاقة الرؤساء بالمرؤوسين معرفة الانشطة الموجودة في المؤسسة واقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، لذا استعملناها كتقنية من جهة وكذلك لضبط الفرضيات وتحديد سلوك الفاعلين ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم[1].

2/المقابلة:

حتى نتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة اضافة إلى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الاطارات المستجوبة بالمؤسسة وهذا في محاولة لإثراء الاجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية، وتعتبر المقابلة أداة مهمة قصد تحديد المؤشرات البحثية وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للاختيار ميدانيا[2]، وبالتالي فقد كان استعمالنا لهذه التقنية ليس كأداة لجمع المعطيات وانما لبناء استمارة تحمل في طياتها ما طرح به المبحوثون أثناء استجوابهم وبهذا نكون قد انتقلنا إلى مرحلة بناء وتصور وإدراك الأداة والمتمثلة في الاستبيان بصفة نهائية، حيث قمنا بإعداد دليل للمقابلة بغية تطبيقه على بعض الاطارات في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وهذا قصد جمع البيانات على التطوير التنظيمي المطبق حيث تناولت اسئلة المقابلة ما يلي:

س1: هل بإمكانكم اعطاؤنا نبذة عن مساركم المهني في المؤسسة؟

س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التطوير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة؟ وما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟

س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور وتداول ادارة المؤسسة مع العمال، ام كان قرارا انفراديا؟

س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟

س5: كيف يتم التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير؟

س6: انتم تعلمون أن تحديات الانفتاح الاقتصادي على السوق العالمية مازالت قائمة وربما بأكثر حدة من ذي قبل مما يفرض مسايرة هذه التحولات، ما هو موقف مؤسستكم من هذه التغييرات

---

[1] :Gay, T. (2006). *L'indispensable de la sociologie*:, levallois-perret(Hauts-de-seine) :Studyrama, , 3ème edition p :88.

[2] : Thomas gay, op.cit, p :87

البيئية؟ وهل التغييرات الاخيرة التي قامت بها مؤسستكم كانت استجابة لهذه التحولات؟

-بالإضافة إلى ترك المستجوب يعبر عن آرائه متناولا بذلك مواضيع خاصة بإدارة الموارد البشرية بكل حرية مزودا ايانا بيانات اضافية، هذه المقابلة سمحت لنا بإعادة النظر في فروض البحث.

-حيث كانت مجمل اجابة المؤسسات انها عاشت عملية التغيير سواء من حيث تغيير الطبيعة القانونية او اعادة الهيكلة او ادخال تكنولوجيا حديثة على العمل الاداري او الانتاجي، الحصول على شهادة الايزو، وما تتطلبه من تغييرات، كذلك تغييرات استراتيجية من خلال نمو المؤسسات في الحجم او التنويع في المنتجات، العمل بنظام المحاسبي الجديد، وتغييرات في الهيكل التنظيمي خاصة في مؤسسات القطاع العام.

-ازدادت وتيرة التغييرات من سنوات التسعينات إلى يومنا هذا.

-مؤسسات القطاع العام تستخدم وسيلة الاعلام (منشورات مصلحية Notes des service) والاتصال كعقد جمعيات عامة لشرح العاملين قرار التغيير واسبابه واهدافه او اللقاء مع ممثلي النقابيين، مع ضرورة التذكير ان وسيلة الاعلام والاتصال تستخدم في مؤسسات القطاع العام والخاص، كذلك تستخدم مؤسسات القطاع الخاص اسلوب القوة والتهديد للتحكم في المقاومة.

3/الاستبيان:

هي مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة توزع أو ترسل إلى الاشخاص المبحوثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الاجوبة حول الاسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الافراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف[1]، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستمارة وتصميم الاسئلة منها: التدرج في الاسئلة وتسلسلها بهدف اثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها والاجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الاسئلة المحرجة التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية.

ولتحديد ابعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الاطار النظري للتطوير التنظيمي ومقاومة التغيير، وكذا على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث قمنا بتصميم استبيانين، تم توجيه الاستبيان الاول لفئة الاطارات (العادية والسامية) لمعرفة مجالات التطوير التنظيمي

---

[1] :Jean mindel Morin, (1996), Precise de sociologie, édition Nathan, p :23.

المطبقة في المؤسسات واشكال المقاومة الموجودة في المؤسسات، اما الاستبيان الثاني فتم توجيهه لفئة (عون يحكم وعون تنفيذ) لمعرفة اتجاهات العاملين للتغييرات المخططة وكذلك معرفة الاسباب التي دفعت العاملين لمقاومة التغيير، حيث تم توزيع هذه اغلب هذه الاستبيانات بتدخل منا في ملئها سواء بالشرح او التفسير مما تطلب الوقت والجهد، كما طلب منا الرجوع إلى استلامها بعد فترة، نظرا لكثرة مشاغل هؤلاء لكن في الاخير لم نستعمل جميع الاستبيانات هناك استبيانات غير صالحة حيث لمسنا عدم الجدية في الاجابة، ويعتبر التوزيع الشخصي للاستبانات افضل وسيلة لجمع البيانات حيث يكون للباحث القدرة على جمع اكبر قدر من الاجابات في فترة زمنية اقل كما يمكن توضيح أي استفسار.

3-1-مراحل تصميم الاستبيان:

3-1-1-مرحلة تصميم الاستمارة: تمت صياغة اسئلة الاستمارة بما يتوافق واشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور ومن ثم إلى بنود، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة اعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

3-1-2-مرحلة تجريب الاستمارة: التصميم الاولي للاستمارة اعتمد بشكل على اشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلات مع الاطارات لمؤسسات محل الدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من فهم العبارات ومعانيها واضافة عبارات جديدة والغاء اخرى كانت مكررة.

3-2-أقسام ومحاور الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع اطارات مؤسسات محل الدراسة للاستفادة من معلومات اسهمت في تصميم الاستبيان، حيث قامت الباحثة بتصميم استبيانين، الاستبيان الأول خاص بالإطارات والاستبيان الثاني للأعوان.

حيث يحتوي الاستبيان الاول الخاص بفئة الاطارات على قسمين رئيسيين هما:

***القسم الأول:** يضم القسم الأول البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

***القسم الثاني:** يشمل متغيرات الدراسة الاساسية التي من خلالها يتم استطلاع اراء مجتمع الدراسة حول المحاور الرئيسية الاربعة وهذه المحاور:

المحور الأول: أهداف التطوير التنظيمي.

المحور الثاني: ابعاد التطوير التنظيمي، والذي يضم خمسة ابعاد مقسمة كما يلي:

البعد الاول: تطوير الفرد ويرتكز بدوره على اربعة ابعاد جزئية مقسمة كما يلي:

-التدريب: يضم هذا البعد الجزئي 9 عبارات قياس، تم ترميزها باختصار ب(FF1–FF9)

-التحفيز: يضم هذا البعد الجزئي 6 عبارات قياس، تم ترميزها ب(M1–M6)

-القيادة: يضم هذا البعد الجزئي 7 عبارات قياس، تم ترميزها ب(L1–L6)

-العلاقات التنظيمية: يضم هذا البعد الجزئي 6 عبارات قياس، تم ترميزها ب(R1–R6)

البعد الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي ويرتكز بدوره على اربعة ابعاد جزئية مقسمة كما يلي:

-مرونة الهيكل التنظيمي: يشمل البعد الجزئي 8 عبارات قياس، يتم ترميزها ب (S1–S6)

-السلطة والمسؤولية: يشمل البعد الجزئي 6 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (P1–P6)

-خطوط الاتصال: يشمل البعد الجزئي 5 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (C1–C6)

-صناعة القرار: يشمل البعد الجزئي 5 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (D1–D6)

البعد الثالث: تطوير المهام والوظائف ويشمل 5 عبارات قياس، يتم ترميزها ب (AC1–AC5)

البعد الرابع: التطوير التكنولوجي ويشمل 9 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (T1–T5)

البعد الخامس: التطوير الاستراتيجي ويشمل 5 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (ST1–ST5)

البعد السادس: التطوير الثقافي ويشمل 5 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (CL1–CL5)

المحور الثالث: أشكال مقاومة التغيير عند العاملين، ويرتكز بدوره على بعدين جزئيين كما يلي:

-المقاومة الظاهرة: يشمل البعد الجزئي 10 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (Res1–Res10)

-المقاومة الضمنية: يشمل البعد الجزئي 7 عبارات قياس، يتم ترميزها اختصارا ب (Rest1–Rest7)

المحور الرابع: الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة

أما الاستبيان الثاني فيشمل قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: يشكل محورين هما

المحور الأول: اتجاهات العاملين اتجاه التغييرات المخططة.

المحور الثاني: أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

ولقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار[1] (Andreasen, 2002) أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل الاعداد والتفسير وسهل الاستخدام فانه يقوم على اعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه لمفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل تجميع البيانات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة=المدى/عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الغرق بين أعلى وأدنى درجة 5−1=4 ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح حيث ان طول الفئة: 5/4=0,80

الجدول رقم (5): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالتها
من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1,80 إلى اقل من2,60	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	درجة متوسطة(بين الرفض والتأييد)
من 3,40 إلى أقل من4,20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

قبل استخدام الاستبيان وجب علينا التأكد من صحته ظاهريا واحصائيا ثم القيام بتوزيعه.

[1]: Andreasen Alan R., 2002, Marketing Research That Won't Break the Bank, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco. USA.

المطلب الاول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تقوم الباحثة باختبار الصدق وذلك للتأكد ما اذا كانت اداة الدراسة تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، اما بالنسبة لاختبار الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الاداة هذه المتغيرات او بعبارة اخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الاداة مرة اخرى لنفس الافراد وفي ظل نفس الظروف، حيث تم اختبار ذلك من خلال:

1-الاختبارات الحكمية:

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية وكذلك المحكمين من اطارات مؤسسات القطاع العام بالإضافة إلى استاذ مختص في جامعة القاضي عياض بالمغرب وبمراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين الحكم وابداء الراي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع اشكالية البحث بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد او المحور الذي ادرجت فيه، وبناءا على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء تم اجراء التعديلات الضرورية والالتزام بكل الملاحظات الضرورية و للتأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة استطلاعية شملت مجموعة من الاطارات والعاملين في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص للتأكد من فهم العبارات ومعانيها واضافة عبارات جديدة والغاء اخرى كانت مكررة وبناءا على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الاستبيان واسئلة دليل المقابلة كذلك صدق المحتوى وشمولية هذه الابعاد والاسئلة لقياس لجميع جوانب المتغيرات.

2-الاختبارات الاحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل الاتساق الداخلي

***معامل الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال معامل الارتباط Spearman الذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية بين كل من العبارة من عبارات ابعاد المتغيرات والدرجة الكلية للبعد.
ويأخذ قيما تفسر كالتالي: " من 0 إلى 0,19 ضعيف جدا، من 0,20 إلى 0,39 ضعيف، من 0,40

إلى 0,59 متوسط، من 0,60 إلى 0,79 قوي، من 0,80 إلى 1 قوي جدا "[1]

اما الاشارة فتحدد طبيعة العلاقة طردية (اشارة موجبة) ام عكسية (اشارة سالبة) وعلى العموم يلجأ الباحثين إلى درجة المعنوية لتحديد ما اذا كان الارتباط معنوي[2] $0,05 \geq \propto$ ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

جدول رقم (6): معامل الاتساق الداخلي في مؤسسات القطاع العام-الاستبيان الاول-

المجال	الاول:	تطوير	الافراد								
البعد	الاول	تدريب	الافراد								
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	,795**	1,000									
2	,754**	,843**	1,000								
3	,804**	,759**	,714**	1,000							
4	,832**	,677**	,622**	,688**	1,000						
5	,852**	,629**	,588**	,631**	,744**	1,000					
6	,830**	,600**	,536**	,575**	,660**	,725**	1,000				
7	,895**	,603**	,554**	,678**	,749**	,759**	,729**	1,000			
8	,855**	,578**	,564**	,616**	,667**	,606**	,686**	,841**	1,000		
9	,801**	,596**	,549**	,639**	,604**	,603**	,571**	,753**	,801**	1,000	
البعد	الثاني	تحفيز	العاملين								
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6				
1	,817**	1,000									
2	,811**	,695**	1,000								
3	,740**	,517**	,530**	1,000							
4	,672**	,448**	,470**	,681**	1,000						
5	,830**	,594**	,564**	,489**	,502**	1,000					
6	,756**	,499**	,531**	,426**	,303**	,689**	1,000				
البعد	الثالث	القيادة									
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7			
1	,858**	1,000									
2	,915**	,837**	1,000								
3	,846**	,750**	,782**	1,000							

[1]:Statstutor UK Team, Spearman's correlation web site:http://www.Statstutor.ac.UK/ressources/Uploaded/Spearmans.pdf, see le:12/01/2017.

[2]: اسامة ربيع امين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ص:81.

4	,903**	,728**	,812**	,738**	1,000						
5	,875**	,745**	,742**	,645**	,828**	1,000					
6	,853**	,686**	,754**	,637**	,735**	,804**	1,000				
7	,885**	,679**	,802**	,670**	,788**	,797**	,784**	1,000			
البعد الرابع العلاقات التنظيمية											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6				
1	,735**	1,000									
2	,743**	,724**	1,000								
3	,705**	,631**	,820**	1,000							
4	,788**	,396**	,352**	,345**	1,000						
5	,706**	,339**	,279**	,258**	,684**	1,000					
6	,760**	,500**	,557**	,593**	,518**	,430**	1,000				
المجال الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي											
البعد الاول مرونة الهيكل التنظيمي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	,708**	1,000									
2	,720**	,715**	1,000								
3	,719**	,687**	,647**	1,000							
4	,769**	,618**	,673**	,643**	1,000						
5	,718**	,651**	,635**	,689**	,720**	1,000					
6	,764**	,532**	,564**	,474**	,563**	,624*	1,000				
7	,780**	,310**	,344**	,337**	,474**	,348**	,647**	1,000			
8	,809**	,382**	,357**	,426**	,502**	,405**	,570**	,892**	1,000		
البعد الثاني السلطة و المسؤولية											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6				
1	,767**	1,000									
2	,794**	,641**	1,000								
3	,752**	,658**	,683**	1,000							
4	,770**	,445**	,582**	,500**	1,000						

5	,836**	,566**	,525**	,505**	,587**	1,000					
6	,722**	,487**	,450**	,460**	,566**	,558**	1,000				
البعد الثالث الاتصال											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,802**	1,000									
2	,758**	,534**	1,000								
3	,707**	,544**	,391**	1,000							
4	,756**	,498**	,455**	,591**	1,000						
5	,737**	,546**	,355**	,650**	,593**	1,000					
البعد الثالث اتخاد القرار											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,576**	1,000									
2	,801**	,262**	1,000								
3	,787**	,452**	,595**	1,000							
4	,812**	,347**	,532**	,565**	1,000						
5	,824**	,537**	,470**	,601**	,667**	1,000					
المجال الثالث: المهام و الوظائف											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,642**	1,000									
2	,783**	,381**	1,000								
3	,808**	,346**	,528**	1,000							
4	,818**	,344**	,563**	,683**	1,000						
5	,716**	,441**	,510**	,551**	,436**	1,000					
المجال الرابع: تطوير تكنولوجي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	,739**	1,000									
2	,792**	,695**	1,000								
3	,820**	,687**	,688**	1,000							

4	,751**	,576**	,584**	,792**	1,000						
5	,754**	,495**	,557**	,615**	,634**	1,000					
6	,743**	,496**	,450**	,575**	,568**	,626**	1,000				
7	,739**	,558**	,460**	,618**	,463**	,505**	,713**	1,000			
8	,833**	,557**	,617**	,632**	,533**	,470**	,585**	,668**	1,000		
9	,772**	,408**	,493**	,574**	,531**	,596**	,610**	,669**	,743**	1,000	
المجال الخامس: تطوير استراتيجي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,726**	1,000									
2	,782**	,788**	1,000								
3	,798**	,345**	,413**	1,000							
4	,610**	,813**	,327**	,634**	1,000						
5	,681**	,612**	,630**	,327**	,531**	1,000					
المجال السادس: تطوير الثقافة											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,582**	1,000									
2	,755**	,532**	1,000								
3	,800**	,531**	,742**	1,000							
4	,813**	,459**	,760**	,838**	1,000						
5	,525**	,557**	,713**	,688**	,381**	1,000					
مقاومة التغيير الظاهرة											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	,525**	1,000									
2	,701**	,599**	1,000								
3	,575**	,410**	,597**	1,000							
4	,618**	,403**	,473**	,477**	1,000						
5	,571**	,323**	,229*	,330**	,838**	1,000					
6	,637**	,207*	,396**	,315**	,433**	,267**	1,000				
7	,588**	,739**	,257**	,287**	,519**	,208*	,531**	1,000			
8	,669**	,254**	,331**	,294**	,359**	,296**	,497**	,345**	1,000		

9	,592**	,276**	,463**	,329**	,200*	,245**	,380**	,462**	,314**	1,000	
10	,346**	,584**	,470**	,408**	,632**	,459**	,441**	,327**	,635**	,202*	1,000
مقاومة التغيير الضمنية											
العبارة	**مع البنية**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**			
1	,595**	1,000									
2	,814**	,576**	1,000								
3	,804**	,505**	,792**	1,000							
4	,840**	,484**	,739**	,831**	1,000						
5	,654**	,463**	,307**	,342**	,415**	1,000					
6	,756**	,369**	,580**	,460**	,509**	,592**	1,000				
7	,589**	,307**	,276**	,335**	,729**	,423**	,403**	1,000			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

-من خلال الجدول نلاحظ بان جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكده معامل الارتباط Spearman حيث ان جميع القيم ذات دلالة معنوية وكلما كانت معاملات الارتباط عالية دل ذلك على درجة اتساق عالية بالنسبة لمقياس الدراسة المستخدم، و جميع العبارات متسقة مع البعد ومع العبارات فيما بينها في مؤسسات القطاع العام، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7): معامل الاتساق الداخلي في مؤسسات القطاع الخاص-الاستبيان الاول-

المجال الاول: تطوير الافراد										
البعد الاول تدريب الافراد										
العبارة	**مع البنية**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1	,630**	1,000								
2	,694**	,794**	1,000							
3	,747**	,620**	,610**	1,000						
4	,798**	,398**	,588**	,560**	1,000					
5	,747**	,419**	,474**	,580**	,738**	1,000				
6	,616**	,355**	,340**	,448**	,372**	,386**	1,000			
7	,850**	,569**	,599**	,659**	,560**	,629**	,533**	1,000		
8	,872**	,577**	,562**	,615**	,615**	,533**	,569**	,768**	1,000	
9	,800**	,458**	,486**	,551**	,503**	,599**	,562**	,699**	,718**	1,000
البعد الثاني تحفيز العاملين										
العبارة	**مع البنية**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**			
1	,812**	1,000								
2	,852**	,722**	1,000							

3	,587**	,495**	,436**	1,000							
4	,526**	,482**	,365**	,661**	1,000						
5	,817**	,592**	,690**	,588**	,747**	1,000					
6	,592**	,289*	,344**	,677**	,484**	,632**	1,000				
البعد الثالث القيادة											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7			
1	,824**	1,000									
2	,749**	,750**	1,000								
3	,820**	,684**	,634**	1,000							
4	,852**	,728**	,703**	,669**	1,000						
5	,827**	,604**	,549**	,509**	,730**	1,000					
6	,833**	,560**	,475**	,555**	,707**	,831**	1,000				
7	,766**	,456**	,330**	,675**	,533**	,718**	,741**	1,000			
البعد الرابع العلاقات التنظيمية											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6				
1	,601**	1,000									
2	,663**	,660**	1,000								
3	,605**	,605**	,684**	1,000							
4	,618**	,718**	,728**	,289*	1,000						
5	,621**	,556**	,495**	,289*	,482**	1,000					
6	,547**	,494**	,325**	,436**	,456**	,621**	1,000				
المجال الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي											
البعد الاول مرونة الهيكل التنظيمي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	,279*	1,000									
2	,438**	,364**	1,000								
3	,595**	,340**	,248*	1,000							
4	,733**	,321**	,565**	,601**	1,000						
5	,666**	,258*	,490**	,315**	,551**	1,000					

6	,644**	,270*	,422**	,291*	,392**	,473**	1,000				
7	,723**	,304*	,338**	,263*	,404**	,549**	,509**	1,000			
8	,666**	,272*	,310*	,373**	,859**	,556**	,330**	,372**	1,000		
البعد الثاني السلطة و المسؤولية											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6				
1	,586**	1,000									
2	,518**	,318**	1,000								
3	,620**	,346**	,580**	1,000							
4	,641**	,301*	,407**	,392**	1,000						
5	,709**	,244*	,407**	,330**	,310*	1,000					
6	,597**	,272*	,392**	,330**	,272*	,321**	1,000				
البعد الثالث الاتصال											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,725**	1,000									
2	,709**	,447**	1,000								
3	,688**	,625**	,361**	1,000							
4	,725**	,318**	,575**	,364**	1,000						
5	,685**	,538**	,274*	,495**	,470**	1,000					
البعد الثالث اتخاذ القرار											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,547**	1,000									
2	,844**	,315**	1,000								
3	,719**	,553**	,458**	1,000							
4	,780**	,509**	,636**	,412**	1,000						
5	,430**	,321**	,410**	,255*	,279*	1,000					
المجال الثالث: المهام و الوظائف											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,735**	1,000									

2	,762**	,461**	1,000								
3	,842**	,569**	,547**	1,000							
4	,835**	,448**	,556**	,729**	1,000						
5	,581**	,302*	,440**	,314**	,387**	1,000					
المجال الرابع: تطوير تكنولوجي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	,650**	1,000									
2	,660**	,375**	1,000								
3	,699**	,713**	,454**	1,000							
4	,783**	,465**	,535**	,429**	1,000						
5	,783**	,587**	,356**	,526**	,641**	1,000					
6	,684**	,355**	,253*	,419**	,510**	,724**	1,000				
7	,636**	,397**	,274*	,534**	,344**	,533**	,617**	1,000			
8	,769**	,500**	,298*	,370**	,503**	,568**	,508**	,557**	1,000		
9	,636**	,501**	,409**	,416**	,577**	,444**	,475**	,674**	,444**	1,000	
المجال الخامس: تطوير استراتيجي											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,515**	1,000									
2	,671**	,567**	1,000								
3	,793**	,414**	,793**	1,000							
4	,567**	,447**	,409**	,298*	1,000						
5	,496**	,409**	,396**	,447**	,567**	1,000					
المجال السادس: تطوير الثقافة											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5					
1	,550**	1,000									
2	,675**	,539**	1,000								
3	,794**	,449**	,682**	1,000							
4	,777**	,511**	,626**	,847**	1,000						
5	,414**	,682**	,539**	,449**	,794**	1,000					

مقاومة التغيير الظاهرة											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	,692**	1,000									
2	,753**	,697**	1,000								
3	,681**	,609**	,761**	1,000							
4	,778**	,422**	,536**	,491**	1,000						
5	,703**	,331**	,282*	,339**	,711**	1,000					
6	,789**	,461**	,406**	,337**	,639**	,761**	1,000				
7	,813**	,369**	,418**	,437**	,623**	,738**	,765**	1,000			
8	,624**	,283*	,297*	,723**	,713**	,613**	,557**	,557**	1,000		
9	,589**	,270*	,387**	,587**	,602**	,526**	,640**	,628**	,613**	1,000	
10	,575**	,517**	,437**	,339**	,491**	,761**	,609**	,761**	,681**	,491**	1,000
مقاومة التغيير الضمنية											
العبارة	مع البنية	1	2	3	4	5	6	7			
1	,755**	1,000									
2	,797**	,924**	1,000								
3	,822**	,923**	,959**	1,000							
4	,771**	,566**	,598**	,662**	1,000						
5	,477**	,418**	,428**	,450**	,415**	1,000					
6	,692**	,789**	,393**	,662**	,393**	,428**	1,000				
7	,340**	,742**	,381**	,477**	,450**	,331**	,609**	1,000			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

-من خلال جدول مؤسسات القطاع الخاص نلاحظ بان جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكده ان جميع القيم ذات دلالة معنوية.

المطلب الثاني: الاختبارات الاحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على اسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وبرنامج (AMOS, v23) والتي نوردها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في:

1/مقاييس الاحصاء الوصفي (Statistiques Descripives): وذلك لوصف مجتمع البحث واظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والاجابة على اسئلة البحث بالاعتماد على معامل

الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2/التحليل العاملي الاستكشافي (Analyse Factorielle Exploratoire): باستخدام طريقة التحليل بالمكونات الاساسية (**Analyse en composantes principales**) لاختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات وذلك باستخدام اختبار الشراكية (**communalities**) واختبار **KMO and Bartelett's**.

3/التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من الصدق البنائي لنماذج القياس والنموذج الهيكلي للدراسة.

4/معامل الفا كرونباخ Alpha cronback: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5/معامل الاتساق الداخلي Spearman : لقياس صدق لأداة الدراسة.

6/اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

7/اختبارT للعينات المستقلة (Test T pour echantillons indépendants): لمعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف عامل الجنس.

8/تحليل التباين الاحادي (One-Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في اجابات المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والتابعة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

9/النمذجة بالمعادلات البنائية(Structural Equation Modeling)

تستخدم الدراسة الحالية منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية والتي تمثل مدخلا احصائيا شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة كما تعرف بانها " اسلوب يستخدم لتحديد وتقدير نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، والمتغيرات في النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة[1].

-ومعادلة النمذجة البنائية هي من الادوات الاحصائية القوية التي لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكذلك لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent Variable) (غير القابلية للقياس) والتي تتكون بفعل مجموعة المتغيرات التي يمكن قياسها فهي اداة اكثر دقة من الانحدار ومن تحليل المسار لأنها تستخرج فقط حجم التأثير او العلاقة والمعنوية

[1] :Hayle, R.H. (1995), Structural equation modeling: concept, issues and application. New York, Sage publication, p:1

الاحصائية وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح تضمن في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية.

-فالنمذجة البنائية تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر فمعادلة النمذجة البنائية باختصار هي بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار وتحليل السلاسل الزمنية، اما تحليل الانحدار البسيط فيستخدم لإيجاد علاقات التأثير بين المتغير المستقل بصورة مجتمعة مع المتغير المعتمد بصورة مجتمعة. ولتحقيق النمذجة البنائية تم استخدام برنامج AMOS الذي طور من قبل الدكتور James L.Arbuckle من قسم علوم النفس بجامعة تمبل بولاية فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الامريكية يقوم بتوزيعه شركة Small Watters التي توزع برنامج spss لذلك يعرف بالنسخة التكميلية لهذا الاخير[1]. يسمح برنامج AMOS بتحديد تقدير، تقييم وتمثيل النماذج لتوضيح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة اكثر دقة مقارنة مع التقنيات المعروفة في الاحصاء المتعدد، وهو يساعد على بناء نماذج للمعادلات البنائية، اذ يقدم توليفة مختلفة من البيانات والنتائج بطريقة سهلة والتي تفسر العلاقات المعقدة (الظاهرة والضمنية) في النموذج الافتراضي، وفي الدراسة تم استخدام النسخة الثانية والعشرين من هذا البرنامج لاختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود علاقات ارتباط وتأثير بين ابعاد التطوير التنظيمي وابعاد مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية

1- مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية:

هي تقنية نمذجة لها القابلية للتعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذا المتغيرات الكامنة التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها[2]، تستخدم هذه التقنية لتقدير وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، هذه الاخيرة تتضمن المتغيرات القابلة للقياس او ما تسمى بالظاهرة و المتغيرات الكامنة التي تمثل تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر وانما يتم تمثيلها

[1]: ياسر فتحي الهنداوي المهدي، (2007)، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، القاهرة، ص:29.

[2] : Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*. Economica, Paris, p :15.

بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة.

-وتتضمن هذه التقنية جانبين رئيسيين يمكن استخدام احدهما دون الاخر حسب اهداف البحث، يتعلق الاول باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث والذي يطلق عليه التحليل العاملي التوكيدي (CFA) اين يعني بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها الظاهرة، ويتضمن الجانب الثاني اختبار النموذج الفرضي للبحث والذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلي، اين يدرس العلاقات بين المتغيرات الكامنة، لذا لاتباع طريقة المعادلة بالنمذجة الهيكلية نمر بمرحلتين، المرحلة الاولى تتمثل في تقييم نماذج القياس من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي واختبار الثبات والصدق، اما المرحلة الثانية فتقوم على اختبار الفرضيات.

-بغية تطابق النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية يتم الاعتماد على مخرجات برنامج AMOS والتي تتيح قيما ومؤشرات حول قياس هذا التطابق وتتمثل هذه المؤشرات في:
-الارتباط أو التباين: يتمثل في القيم الموضحة بجانب الاسهم التي تربط الفقرات بالعوامل والمتغيرات ببعضها البعض، هذه القيم يجب أن تنحصر بين 0,2 و0,9 لتعبر عن ارتباط المتغيرات ببعضها من ناحية وكذا تباينها وعدم تماثلها من ناحية اخرى.

-**كاي تربيع Chi-Square (CMIN)** : يقارن بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة لاختبار درجة تطابقها مع بعضها البعض، حيث يتم مقارنة قيمته المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) ودرجة الحرية DF ويفسر حسب ذلك بعكس ما يمليه برنامج spss فاذا كان مستوى دلالته اكبر من 0,05 يعني ذلك عدم وجود فروق ما بين النموذج المفترض والبيانات الواقعية والا فالعكس، وتجدر الاشارة ان قيمته لا تتأثر بدرجة الحرية بل تتأثر بحجم العينة لذلك يفضل اعتماد معايير اخرى (كاي تربيع المعياري)

-**كاي تربيع المعياري (CMIN/DF)**: يمثل حاصل قسمة كاي تربيع على درجة الحرية يجب أن يكون اقل من 5 ليضمن تطابق نموذج الدراسة مع الواقع.

-**مؤشر المطابقة المقارن (CFI(Comparative Fit Index ومؤشر Tucker-Lewis** يقارن هذين المؤشرين النموذج الصفري (لا توجد علاقة بين المتغيرات) مع البيانات الواقعية، تتراوح قيمتها بين 0 -1 وكلما اقتربا من الواحد كان افضل، فاذا كانت قيمتها اقل من 0,9

يفسر ذلك بتطابق النموذج الصفري مع البيانات بالتالي لا توجد علاقة بين متغيرات النموذج الافتراضي وعليه يتم تعديل النموذج، اما اذا كانت قيمتهما مساوية 0,9 فهي مقبولة وتفسر بابتعاد النموذج الافتراضي على النموذج الصفري أي وجود ارتباطات او علاقات بين متغيرات النموذج اكبر من 0,95 تطابق ممتاز، 1 تطابق تام والنموذج الافتراضي يبتعد تماما على النموذج الصفري (وجود ارتباطات تامة بين متغيرات النموذج).

-مؤشر رامسي (RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation

يقيس الاختلاف في مواصفات النموذج أي ما بين العينة والمجتمع يفضل أن يكون أعلى من 0,8 وكلما اقترب من الصفر كان ذلك افضل فاذا كان يساوي 0 يفسر بوجود تطابق تام بين النموذج والبيانات من 0,1 إلى 0,5 ممتاز، اعلى من 0,5 واقل من 0,8 جيد، 0,8 لا يزال النموذج مقبول، من 1 وأعلى النموذج مرفوض تماما[1].

وعليه فبرنامج AMOS يتيح لنا نمذجة المعادلة البنائية لاختبار درجة مطابقة النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات والمشاهدات الواقعية، بهدف تقدير العلاقات التي تربط مختلف المتغيرات وفقا لنموذج الدراسة واستنادا للمؤشرات الموضحة سابقا والتي تقيس جودة المطابقة.

-وكملخص لما سبق يمكن القول أن اعتماد البرامج من شأنه أن يساعد ويسهل دراسة البيانات الكمية أو الكيفية (الخاصة بدليل المقابلة والاستبيان) وتحليلها بطريقة علمية وموضوعية، وفقا لمجموعة من الاختبارات الاحصائية التي تفسر أكثر هذه البيانات وتعطيها معنى علمي افضل لاختبار فرضيات الدراسة، النموذج الافتراضي وتحقيق أهداف الدراسة.

2-اسباب استخدام طريقة المعادلات الهيكلية La Méthode des équations structurelle

-لقد قمنا باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية وذلك لفحص علاقات ارتباط متعددة، بحيث انها تعالج العلاقات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (Latente) التي تلعب دور المتغير التابع او المستقل او الاثنان مع بعضهم البعض وتوسعت مجالات استعمالها شيئا فشيئا لبغية قياس صحة الصياغات النظرية.

[1]: امحمد تيغزة، (2011)، اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، جامعة الملك سعود، ص:101.

-ان مساهمة هذه الطريقة عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تمكن من جهة من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها ومن جهة اخرى تساهم في ادماج اخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة، لا تقتصر طريقة المعادلات الهيكلية على اختيار دلالة المعاملات المقدرة وانما ايضا على توفير امكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس.

-كذلك من الوظائف الرئيسية لطريقة المعادلات الهيكلية انها تقوم بالتفحص المتزامن للعديد من العلاقات الافتراضية، بما فيها العلاقات المتبادلة والوسطية الموجودة بين المتغيرات الكامنة[1].

المطلب الرابع: النموذج الافتراضي لمؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة كل على حدة يمكن اقتراح نموذج خاص بالمؤسسات الجزائرية، فما هي مختلف أبعاد ومتغيرات هذا النموذج وكيف يمكن تطبيقه في مؤسسات القطاع العام والخاص؟.

1-تطوير النموذج الافتراضي:

لبناء النموذج العام للبحث استعنا بالدراسات السابقة من خلال قيامنا بدراسة معمقة متعلقة بموضوع البحث، استعرضنا فيها الادبيات لفحص معمق وشامل ومنظم لما نشر حول التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير، حيث يقصد بتطوير النموذج تحديد مختلف متغيراته وابعاده والعلاقات المتعددة التي تربط بينهما بناء على خلفيات نظرية متعددة، يبين الشكل الموالي النموذج الافتراضي والخاص بكيفية انتهاج المؤسسات الجزائرية(القطاع العام والقطاع الخاص) لبرنامج التطوير ومدى مواجهة هذا الاخير لمقاومة من قبل العاملين (الشكل الموالي يوضح ذلك).

-يتضح من خلال الشكل التالي وجود متغيرين أساسيين في النموذج المقترح للتطبيق يمثل المتغير الاول التطوير التنظيمي (متغير مستقل) حيث يشمل تطوير الفرد، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام، تطوير تكنولوجي، تطوير استراتيجي، تطوير الثقافة التنظيمية، ويمثل المتغير الثاني مقاومة التغيير ويشمل بعدين المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية اضافة إلى هذين المتغيرين الاساسيين توجد متغيرات ثانوية تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية، حيث يتكون هذا النموذج من مجموعة من

---

[1]: بن اشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy-دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية-، اطروحة دكتوراه تخصص: تسويق، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص: 222.

العلاقات المفسرة لإشكالية الموضوع، تكون كل علاقة مرتكزة على ملاحظات الباحثة من خلال تحليل الدراسات السابقة وتنتظر الباحثة تأكيد او رفض هذه العلاقات، حيث يتم تحليل الفرضيات كما يلي:

-**الفرضية الرئيسية الاولى:** يمكن التعبير عن التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر الاطارات من خلال أبعاده: تطوير الفرد، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام والوظائف، التطوير التكنولوجي، التطوير الاستراتيجي، التطوير الثقافي.

-**الفرضية الرئيسية الثانية:** يواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والقطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين.

-**الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي واشكال مقاومة العاملين للتغيير وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين تطوير الهيكل والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين تطوير المهام والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة للتغيير.

الفرضية الفرعية السابعة: هناك علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والمقاومة الضمنية للتغيير.

الفرضية الفرعية الثامنة: هناك علاقة ارتباط بين تطوير الهيكل والمقاومة الضمنية للتغيير.

الفرضية الفرعية التاسعة: هناك علاقة ارتباط بين تطوير المهام والمقاومة الضمنية للتغيير.

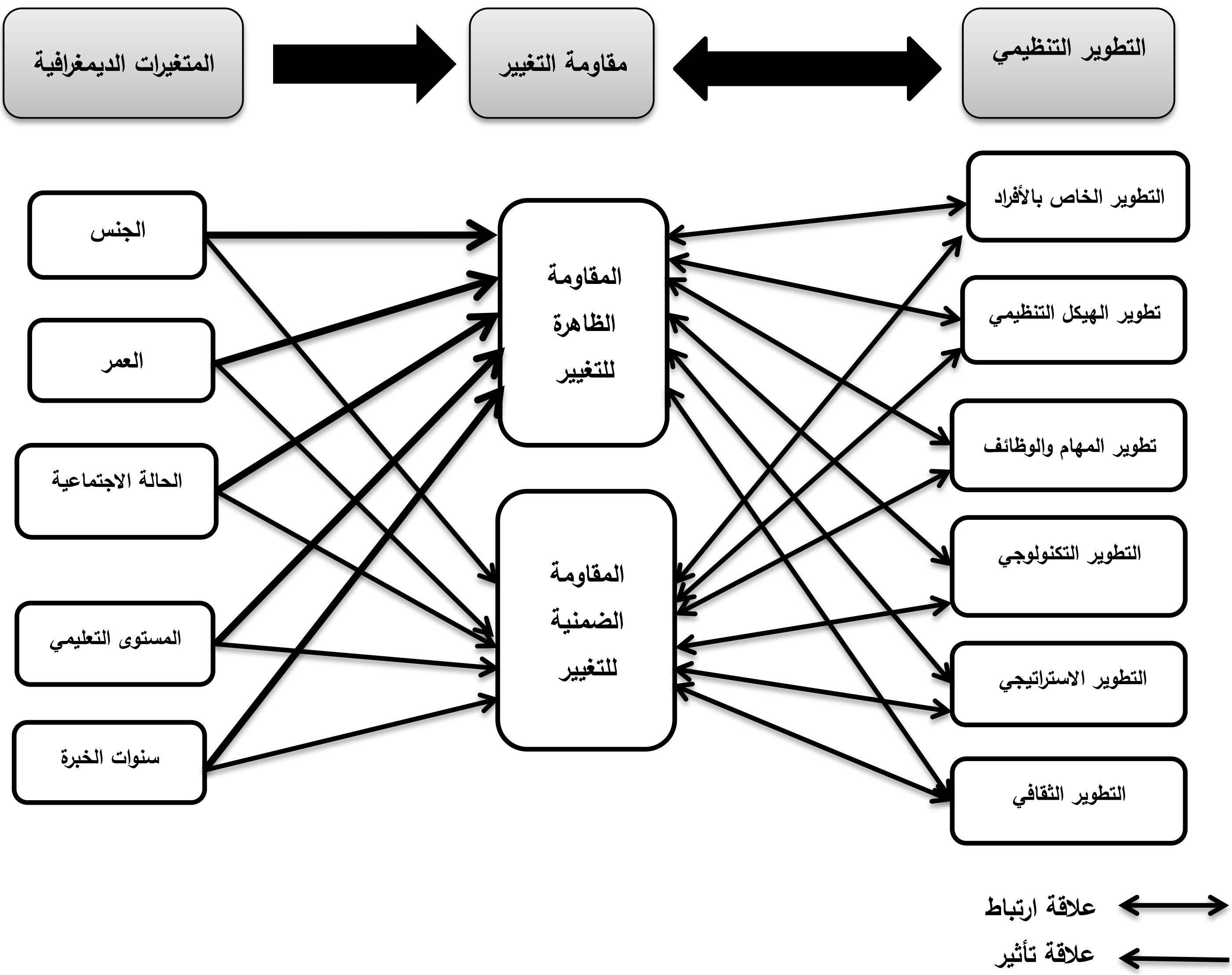
الفرضية الفرعية العاشرة: هناك علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية للتغيير.

الفرضية الفرعية الحادية عشر: هناك علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية.

الفرضية الفرعية الثانية عشر: هناك علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية.

-**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد هناك فروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لاستجابات الافراد لمقاومة التغيير.

شكل رقم (14) : مخطط توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل تحديد منهجية الدراسة وكيفية اجراءها، فتناولنا بداية تحديد منهج الدراسة، وقمنا بتطوير استبانة واعدادها وتحكيمها واجراء اهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، كما تم ابراز الاختبارات الاحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات، كذلك قمنا بتحليل وتمحيص الدراسات السابقة من اجل تطوير نموذج خاص للدراسة وذلك بعد ضبط وتحديد ابعاد متغيراته، وبعد التأكد من ثبات وصدق اداة الدراسة سيتم في هذا الفصل التأكد من ملائمة نموذج الدراسة وعرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية.

الاطار الميداني للدراسة

-مناقشة النتائج واختبار الفرضيات-

تمهيد

يتناول هذا الفصل الاخير من هذه الدراسة الاطار التطبيقي واختبار الفرضيات، حيث يشمل تحليلا لخصائص افراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان اضافة إلى تحليل نتائج معادلات النمذجة البنائية، حيث يقدم هذا الفصل اجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسات في القطاع العام والقطاع الخاص.

المبحث الاول: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان الاول والاستبيان الثاني بغية الاجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الاول: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(8): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	مؤسسات القطاع العام		**مؤسسات القطاع الخاص**	
نوع الجنس	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكر	150	65,21%	190	90,47 %
انثى	80	34,78 %	20	9,52 %
المجموع	**230**	**100%**	**210**	**100%**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في مؤسسات القطاع العام كانت نسبتها 65,21% في حين أن نسبة الاناث بلغت % 34,78 ، أما في مؤسسات القطاع الخاص وصلت نسبة الذكور % 90,47 ونسبة الاناث % 9,52، وتشير هذه النسبة إلى سيطرة العنصر الذكوري في العمل وذلك يرجع إلى طبيعة العمل الموجود في المؤسسات والذي يحتاج إلى بنية جسدية في حين أغلب الاناث يزاولون عملا اداريا، ونرى أن المرأة بدأت لأخذ دورها بجانب الرجل في الاعمال سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص.

2/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

	مؤسسات	القطاع العام	مؤسسات	القطاع الخاص
العمر	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	15	6,52 %	05	2,38%
من 31 إلى 40 سنة	75	32,60 %	67	31,90 %
من 41 إلى 50 سنة	95	41,30 %	88	41,90 %
أكثر من 50 سنة	45	19,56 %	50	23,80 %
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

- من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد مؤسسات القطاع العام يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة وهو ما يمثل نسبة% 41,30، أما الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة فكانت نسبتها % 32,60، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة% 19,56 وفي الاخير تأتي الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة% 6,52 وهي أقل نسبة.

-أما في مؤسسات القطاع الخاص فكانت ايضا الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة أكبر نسبة وقيمتها% 41,9، في حين تأتي بعدها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة فكانت نسبتها % 31,9، أما فئة أكثر من 50 سنة كانت نسبتها% 23,80، ثم تأتي في الأخير الفئة الشبابية بنسبة%2,38.

-من خلال نتائج الجدول نلاحظ بان المؤسسات سواء في القطاع العام او الخاص تعتمد على العاملين الاكبر سنا وذلك لما يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية والعملية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تدل النتيجة أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات الافراد نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو ايجابية نحو موضوع معين.

3/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

	مؤسسات	القطاع العام	مؤسسات	القطاع الخاص
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أعزب	36	15,65%	54	25,71 %
متزوج	180	78,26 %	130	61,90%
أرمل	05	2,17 %	16	7,61 %
مطلق	09	3,91 %	10	4,76 %
المجموع	230	100%	210	100%

- المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول نلاحظ أن في مؤسسات القطاع العام نسبة المتزوجين بلغت % 78,26، في حين أن ما نسبة15,65% عزاب اما نسبة الارامل فكانت% 2,17، ونسبة المطلقين كانت % 3,91، في حين نجد ان في مؤسسات القطاع الخاص نسبة المتزوجين وصلت61,90%، أما نسبة العزاب وصلت إلى % 25,71 والارامل% 7,61 وفي الاخير تأتي فئة المطلقين% 4,76.

-معظم الاطارات في المؤسسات (القطاع العام أو الخاص) متزوجون وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على ادائه الوظيفي.

4/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

	مؤسسات	القطاع العام	مؤسسات	القطاع الخاص
المستوى	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%	0	0%
متوسط	10	4,34 %	0	0%
ثانوي	84	36,52 %	68	32,38 %
جامعي	98	42,60 %	95	45,23 %
دراسات عليا	38	16,52 %	47	22,38%
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الغالبة لأفراد العينة في لمؤسسات القطاع العام هي 98 فرد ما يمثل% 42,60 ذو مستوى جامعي، وما نسبته% 36,52 ذو المستوى الثانوي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فيبلغ عددهم 38 أي ما نسبته % 16,52، ووصلت نسبة المستوى الاكمالي إلى% 4,34 وانعدمت النسبة للمستوى الابتدائي.

-أما مؤسسات القطاع الخاص وصلت نسبة المستوى الجامعي إلى%45,23 وبعدها يأتي المستوى الثانوي بنسبة% 32,38، ونسبة الدراسات العليا كانت%22,38، في حين عدم وجود أفراد ذو مستوى متوسط ومستوى ابتدائي.

-هذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التطوير.

5/توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

	مؤسسات القطاع العام		**مؤسسات القطاع الخاص**	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0%	0	0%
من 5 إلى 10 سنوات	48	20,86 %	25	1,90 %
من 11 إلى 15 سنة	84	36,52%	130	61,90 %
أكثر من 15 سنة	98	42,60 %	55	26,19 %
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول يتضح أن أغلب افراد عينة مؤسسات القطاع العام كانت خبرتهم أكثر من 15سنة وذلك بنسبة %42,60، في حين بلغت نسبة الافراد الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة ب%36,52، أما فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات كانت النسبة% 20,86، وفي الأخير فئة الافراد الذين تراوحت سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات إلى %0.

-اما مؤسسات القطاع الخاص تراوحت نسبة الافراد الذين يملكون خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة% 61,90، اما الافراد الذين كانت سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة كانت نسبتهم% 26,19 والافراد الذين تراوحت سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات نسبتهم كانت%1,90، وفي الاخير تراوحت نسبة الافراد الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 0%.

-تستفيد المؤسسة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية الهيكلة والتطوير التي تقوم بها من جهة ودوران العمل فيها من جهة اخرى، بالإضافة إلى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التطوير في المؤسسة، وكذلك في مسايرة العمال للتغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-تحليل اجابات افراد الدراسة نحو العبارة المتعلقة بأهداف التطوير التنظيمي في المؤسسات

1-1-مؤسسات القطاع العام:

قمنا بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول رقم(13): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأهداف التطوير في مؤسسات القطاع العام في الجزائر.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1-القيام بفحص لنمو أو تدهور المؤسسة و الفرص المحيطة بها.	3,77	1,065	0,282	4
2-تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم.	3,79	0,997	0,262	1
3-تبسيط اجراءات انجاز العمل بما يحقق والسرعة في الأداء	3,65	1,071	0,293	5
4-معالجة المشكلات المتعلقة بظروف العمل داخل المؤسسة.	3,71	1,112	0,300	7
5-تقليل الصراعات التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة	3,75	1,111	0,296	6
6-تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة.	3,97	1,086	0,273	3
7-التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة مختلف الاقسام الادارية	3,96	1,056	0,266	2
8-التوزيع الجيد للعاملين لهدف التخلص مما هو زائد.	4,26	1,133	0,735	8

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

1-2-مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(14):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بأهداف التطوير في مؤسسات القطاع الخاص.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1-القيام بفحص لنمو أو تدهور المؤسسة و الفرص المحيطة بها.	4,09	0,768	0,187	4
2-تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم.	4,24	0,813	0,191	5
3-تبسيط اجراءات انجاز العمل بما يحقق السهولة في الأداء.	3,96	0,937	0,236	7
4-معالجة المشكلات المتعلقة بظروف العمل داخل المؤسسة.	4,12	0,890	0,216	6
5-تقليل الصراعات التي تحدث في مختلف أماكن العمل.	3,90	1,039	0,266	8
6-تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة.	4,29	0,692	0,161	1
7-النحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة مختلف الاقسام الادارية.	4,24	0,775	0,182	3
8-التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة لهدف التخلص مما هو زائد.	4,21	0,744	0,176	2

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-نلاحظ من الجداول السابقة من خلال ترتيب العبارات بمعامل الاختلاف من أصغر قيمة إلى أكبر قيمة للتعرف على أهم أهداف التطوير التنظيمي التي تسعى المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص إلى تحقيقها بناءا على قيمة المتوسط والانحراف على هذه العبارات كما يلي:

-جاءت العبارة **[تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم]** في مؤسسات القطاع العام في الترتيب الأول حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,79 وبدرجة انحراف معياري بلغ 0,997، حيث يوافق أفراد عينة الدراسة على أن المنظمة تهدف للقيام بالتطوير التنظيمي من أجل تطوير القدرات المهنية للعاملين وذلك من أجل زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم في العمل والحصول على أداء متميز.

أما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص جاءت العبارة **[تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة]** في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4,29 وبدرجة انحراف معياري 0,692، ويدل ذلك أن أفراد عينة مؤسسات القطاع الخاص يرون بالدرجة الأولى تغيير التجهيزات والآلات الخاصة بالعمل بما يتماشى والتطورات التكنولوجية لابد أن يكون من بين أهم أهداف التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

- جاءت العبارة **[التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالمؤسسة]** في المرتبة الثانية في مؤسسات القطاع العام من مجموع عبارات هذا المحور وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة

حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,96 ودرجة انحراف معياري بلغ 1,056 درجة، مما يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يرون مانعا من احداث التطوير التنظيمي بهدف التوزيع الجيد لمختلف المسؤوليات والنشاطات الوظيفية داخل مؤسستهم.

-أما في مؤسسات القطاع الخاص كانت المرتبة الثانية لعبارة **[التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد]** حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 4,21 وانحراف معياري بلغ 0,744 درجة وهذا أهم أهداف التطوير في مؤسسات القطاع الخاص مما يعني أن زيادة عدد الأفراد العاملين أو الاستغناء عن بعضهم واستبدالهم باخرين أكثر كفاءة وانتاجية يعد من بين الامور التي تدفع المؤسسة إلى احداث التطوير التنظيمي.

- العبارة **[تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة]** كانت في المرتبة الثالثة في مؤسسات القطاع العام من مجموع عبارات هذا المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,97 وبانحراف معياري بلغ 1,086 درجة، أما في مؤسسات القطاع الخاص جاءت العبارة **[التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالمؤسسة]** في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 4,24 وبانحراف معياري 0,775.

- العبارة **[القيام بفحص مستمر لنمو أو تدهور المؤسسة والفرص المحيطة بها]** كانت في المرتبة الرابعة في مؤسسات القطاع العام من مجموع عبارات هذا المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,77 وبانحراف معياري بلغ 1,065 درجة، وذلك ما يبين أن أغلب أفراد المؤسسة يدركون أن نجاح تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر المنظمة القدرة على تعظيم نقاط القوة والاستفادة من كافة الفرص المواتية ووعيهم بأن التطوير يمكن من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغييرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب وحتى تحقق المؤسسة هذا الوضع عليها بتطبيق برنامج التطوير في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية، كذلك فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص أيضا العبارة **[القيام بفحص مستمر لنمو أو تدهور المؤسسة والفرص المحيطة بها]** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,09 وبانحراف معياري بلغ 0,768.

-احتلت المرتبة الخامسة العبارة **[تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء]** وذلك في مؤسسات القطاع العام بمتوسط حسابي بلغ 3,65 وانحراف معياري

1,071، ويعني ذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التخلص من الاساليب والاجراءات القديمة للعمل التي تتبناها المؤسسة واستبدالها بأخرى جديدة سهلة وبسيطة يستلزم القيام بالتطوير التنظيمي.

-اما مؤسسات القطاع الخاص جاءت في المرتبة الخامسة العبارة **[تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم]** بمتوسط حسابي 4,24 وبانحراف معياري بلغ 0,813.

-العبارة **[تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة]** كانت في المرتبة السادسة من مجموع عبارات هذا المحور، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,75 وبانحراف معياري بلغ 1,111 درجة، وهذا ما يدل على أن وجود الصراعات التنظيمية يعتبر مبرر كافي لإحداث التطوير التنظيمي، حيث يقلل التطوير من الصراعات وذلك عن طريق القدرة على مواجهة أعباء العمل الموضوعية في توزيع المهام وعدم تأخير انجازها وتقليل معدلات غياب العاملين.

- في مؤسسات القطاع الخاص جاءت العبارة **[معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة]** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4,12 وانحراف معياري 0,890.

-واحتلت العبارة **[معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة]** المرتبة السابعة في مؤسسات القطاع العام بمتوسط حسابي 3,71 وبانحراف معياري بلغ 1,112 درجة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يرون أن المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل تعتبر سبب رئيسي للقيام بالتطوير التنظيمي داخل مؤسستهم وذلك بهدف معالجة هذه المشكلات والقضاء على مسبباتها، أما في مؤسسات القطاع الخاص جاءت العبارة **[تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء]** بمتوسط 3,96 وانحراف معياري بلغ 0,937.

- جاءت العبارة **[التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد]** في المرتبة الاخيرة في مؤسسات القطاع العام، بمتوسط حسابي 4,26 وبانحراف معياري بلغ 1,133 درجة، اما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص جاءت في المرتبة الاخيرة العبارة **[تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف أماكن العمل بالمؤسسة]** بمتوسط حسابي 3,90، وبانحراف معياري بلغ 1,039.

2-تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " ابعاد التطوير التنظيمي"

<u>أولا/ التطوير الخاص بالأفراد :</u>

1/مؤسسات القطاع العام:

قمنا بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وحساب المتوسط الاجمالي.

جدول رقم(15):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التطوير الخاص بالأفراد في مؤسسات القطاع العام

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	الاجمالي
أولا/التدريب					**متوسط اجمالي**
9-تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	**3,71**	**1,128**	**0,304**	**1**	**3,55 يقع**
10-توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.	**3,62**	**1,180**	**0,326**	**2**	**في مجال**
11-الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.	**3,6**	**1,226**	**0,340**	**4**	**موافق**
12-تخصص الادارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	**3,46**	**1,294**	**0,374**	**9**	**انحراف اجمالي**
13-البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين.	**3,38**	**1,261**	**0,372**	**8**	**1,234**
14-يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	**3,5**	**1,266**	**0,361**	**6**	
15-تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة للعاملين	**3,54**	**1,215**	**0,343**	**5**	
16-تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة.	**3,49**	**1,287**	**0,368**	**7**	
17-هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.	**3,7**	**1,214**	**0,328**	**3**	
ثانيا/التحفيز					**متوسط اجمالي**
18-تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع.	**2,98**	**1,362**	**0,456**	**4**	**3,33 يقع في**
19-تتم عملية الترقية بناءا على تحسن أداء العامل.	**2,93**	**1,387**	**0,473**	**5**	**مجال محايد**
20-توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء العمل.	**3,48**	**1,082**	**0,310**	**2**	**انحراف اجمالي**
21-تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.	**3,67**	**1,094**	**0,298**	**1**	**1,271**
22-زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب	**2,95**	**1,407**	**0,477**	**6**	
23-تعدل المؤسسة نظام الحوافز بشكل دوري اخدين التقدم المهني	**3,01**	**1,298**	**0,431**	**3**	
ثالثا/القيادة					**متوسط اجمالي**
24-يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	**3,79**	**1,05**	**0,276**	**6**	**3,82 يقع في**
25-يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل.	**3,72**	**1,024**	**0,275**	**5**	**مجال موافق**
26-يشجع العاملين على ايجاد الحلول بأنفسهم.	**3,69**	**1,074**	**0,291**	**7**	**انحراف اجمالي**
27-يشجع العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	**3,88**	**1,063**	**0,273**	**4**	**1,220**
28-يعزز القائد السلوك الايجابي عند العاملين.	**3,92**	**1,023**	**0,261**	**1**	
29-يساهم في حل المشاكل الفنية.	**3,86**	**1,056**	**0,273**	**2**	
30-يهيء العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة اليه.	**3,86**	**1,056**	**0,273**	**3**	
رابعا/العلاقات					**متوسط اجمالي**
31-عقد اجتماعات دورية بين لمناقشة ما يتعلق بالعمل.	**3,83**	**1,138**	**0,297**	**3**	**3,44 يقع**
32-زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل.	**3,81**	**1,061**	**0,278**	**1**	**في مجال**

33-زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	3,75	1,053	0,280	2	موافق
34-اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ابداء اراءهم.	3,12	1,361	0,436	5	انحراف اجمالي
35-منح العاملين الحرية في تحديد الاوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة للإنجاز	2,56	1,293	0,504	6	1,190

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(16):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التطوير الخاص بالأفراد في مؤسسات القطاع الخاص

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	الاجمالي
أولا/التدريب 9-تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3,91	1,116	0,285	4	متوسط اجمالي
10-توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.	3,78	1,034	0,273	2	3,67
11-الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.	3,75	0,968	0,258	1	انحراف
12-تخصص الادارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	3,41	1,149	0,336	8	اجمالي
13-البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين.	3,78	1,091	0,288	5	1,103
14-يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	3,51	1,191	0,338	9	
15-تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين	3,71	1,052	0,283	3	
16-تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة.	3,56	1,138	0,319	6	
17-هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.	3,65	1,194	0,327	7	
ثانيا/التحفيز 18-تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع.	3,12	1,287	0,412	3	متوسط اجمالي
19-تتم عملية الترقية بناءا على تحسن أداء العامل.	3	1,371	0,457	5	3,28
20-توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء العمل.	3,65	1,130	0,309	2	انحراف
21-تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.	3,97	0,930	0,234	1	اجمالي
22-زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب	2,78	1,402	0,504	6	1,260
23-تعدل المؤسسة نظام الحوافز بشكل دوري اخذين التقدم المهني	3,16	1,441	0,455	4	
ثالثا/القيادة 24-يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	4,18	0,897	0,214	4	متوسط اجمالي
25-يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل.	4,12	0,856	0,214	5	4,10
26-يشجع العاملين على ايجاد الحلول بأنفسهم.	4	0,914	0,228	7	انحراف

27-يشجع العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	4,15	0,697	0,168	1	اجمالي
28-يعزز القائد السلوك الايجابي عند العاملين.	4,15	0,815	0,196	3	0,827
29-يساهم في حل المشاكل الفنية.	4,13	0,751	0,181	2	
30-يهيء العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة اليه.	4,03	0,863	0,214	6	
رابعا/العلاقات التنظيمية 31-عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة ما يتعلق بالعمل.	3,84	1,128	0,293	3	متوسط اجمالي
32-زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل.	4,50	1,946	1,099	6	3,54
33-زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	3,91	0,859	0,219	1	انحراف
34-اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار و تشجيعهم على ابداء اراءهم.	2,94	1,292	0,439	4	اجمالي 1,251
35-منح العاملين الحرية في تحديد الاوقات المناسبة لأداء العمل والسرعة للإنجاز	2,29	1,222	0,532	5	
36-تشجيع العاملين على الابداع في العمل.	3,79	1,059	0,279	2	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*توضح الجداول السابقة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والترتيب لكل عبارة من خلال معامل الاختلاف حسب أقل قيمة.

1-التدريب:

- من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام، حقق البعد الجزئي (التدريب) متوسطا اجماليا قدره 3,55 والذي يقع في المجال [3,41، 4,20[درجة عالية من الموافقة وحقق انحراف معياري قدره 1,234، حيث كانت العبارة **[تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 1,128، فمؤسسات القطاع تحرص على تحديد الاحتياج من التدريب بهدف تجديد معارف العاملين وحتي يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل.

العبارة **[توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة]** احتلت المرتبة الثانية حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3,62، اما الانحراف المعياري فبلغ 1,180 وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسات القطاع العام بعملية التدريب لعمالها وذلك بتلقينهم مهارات فنية تهدف إلى اكسابهم معارف جديدة .

والعبارة **[هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,7 وبانحراف معياري 1,214، وهذا لمواكبة التطورات الحديثة في عملية التدريب للابتعاد عن

الروتين كذلك اكتساب الفرد العديد من المهارات وتوسيع افقه وتحفيز قدراته الابداعية للتعامل مع التكنولوجيا التي يقدم فيها الجديد كل يوم، اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل]** بمتوسط حسابي 3,6 وانحراف معياري بلغ 1,226، وتدل هذه النتيجة ان مؤسسات القطاع العام تهتم بان يكون التدريب يتوافق مع متطلبات العمل لتنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية والتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة على ان تنتج اكبر قدر من الفعالية.

واحتلت العبارة **[تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين]** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,215، والهدف من ذلك معرفة مدى فعالية هذه البرامج على الافراد، و العبارة **[يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين]** المرتبة السادسة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3,5 وبانحراف معياري 1,266، وذلك للاستفادة من خبرة المستشار الخارجي، اما المرتبة السابعة فكانت العبارة **[تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة]** ووافق العاملين على ذلك بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري بلغ 1,287، و في المرتبة الثامنة العبارة **[البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين]** بمتوسط حسابي3,38 وانحراف معياري بلغ 1,261، وهذا ما يدل على فعالية التدريب على العاملين ليحقق هدفه في تغيير سلوك العاملين للأفضل.

والعبارة **[تخصص الادارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها]** كانت للمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 1,294.

– أما فيما يخص المؤسسات القطاع الخاص فقد حقق هذا البعد الجزئي متوسطا حسابي اجمالي 3,67 والذي يقع في مجال درجة عالية من الموافقة وانحراف معياري قدر 1,103، تقع العبارة **[الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل]** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,968 والمرتبة الثانية للعبارة **[توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة]** بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,034 والمرتبة الثالثة للعبارة **[تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين]** بمتوسط حسابي 3,71 يقع في مجال موافق وانحراف بلغ 1,052، وجاءت العبارة **[تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين]** في المرتبة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي 3,91 وانحراف معياري 1,116، و العبارة **[البرامج التدريبية ادى إلى تغيير في سلوك العاملين]** كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري1,091، ثم تأتي العبارة **[تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة]** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,138، والمرتبة السابعة فكانت للعبارة **[هناك ربط بين البرامج التدريبية المناسبة**

بتكنولوجيا المعلومات الحديثة] بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري 1,194، وكانت المرتبة الأخيرة للعبارة **[يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية]** بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,191.

2-التحفيز:

- حقق البعد الجزئي (التحفيز) في مؤسسات القطاع العام متوسط اجمالي 3,33 ويقع في مجال محايد (بين الرفض والتأييد) وانحراف معياري 1,271، حيث احتلت العبارة **[تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل]** المرتبة الاولى حيث كان المتوسط الحسابي 3,67 وانحراف معياري 1,094، وذلك بجعلهم يندمجون مع بيئة العمل بأقصى سرعة ممكنة يتعلمون اشياء لها صلة لرسالة المؤسسة ومهمتها وثقافتها وسياساتها واساليب العمل، يصبحون على وعي بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة ويدركون حدود مسؤولياتهم، اما المرتبة الثانية للعبارة **[توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم اثناء العمل]** بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 1,082، وهذا ما يدل على ان المؤسسة ليس لديها مانع في مواصلة التعليم لان هذا يعود عليها بالنفع، والعبارة **[تعدل المؤسسة نظام الحوافز بشكل دوري اخذين التقدم المهني]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,01 وانحراف معياري 1,298، وهذا ما يدل على عدم اهتمام مؤسسات القطاع العام بتعديل نظام الحوافز وفق التقدم المهني، وكانت العبارة **[تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع]** في المرتبة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي2,98 وانحراف معياري 1,362 ، وهذا يدل على عدم حصول الفئة الاكبر من العاملين على الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين مسارهم المهني و تغيير السلوك.

والمرتبة الخامسة للعبارة **[تتم عملية الترقية بناء على تحسن اداء العامل]** حيث كان المتوسط الحسابي 2,93 وانحراف معياري1,387، وهذا ما يدل ان عملية الترقية تتم على اساس اخر ليس التقدم المهني ربما كان المحسوبية.

اما المرتبة الاخيرة فكانت للعبارة **[زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب]** حيث كان المتوسط الحسابي 2,95 و انحراف معياري 1,407، ودلت هذه النتيجة ان مؤسسات القطاع العام لا تهتم بالزيادة بالأجور والرواتب.

-اما في مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,28 يقع في فئة محايد (بين الرفض والتأييد) وانحراف اجمالي قدره 1,260، حيث احتلت العبارة **[تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,930.

والمرتبة الثانية فكانت للعبارة **[توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم اثناء العمل]** حيث كان المتوسط الحسابي 3,65 والانحراف المعياري 1,130، واحتلت العبارة **[تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,12 وانحراف معياري 1,287.

والمرتبة الرابعة للعبارة **[تعدل المؤسسة نظام الحوافز بشكل دوري اخذين التقدم المهني]** بمتوسط حسابي بلغ 3,16 وانحراف بلغ 1,441، واحتلت العبارة **[تتم عملية الترقية بناءا على تحسن اداء العامل]** المرتبة الخامسة حيث كان المتوسط الحسابي 3 والانحراف المعياري 1,371.

والمرتبة الاخيرة تأتي العبارة **[زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب]** بمتوسط حسابي بلغ 2,78 وانحراف معياري بلغ 1,402.

<u>3-القيادة:</u>

- حقق هذا البعد الجزئي في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 3,82 يقع في المجال [4,20،3,41 [درجة عالية من الموافقة وانحراف معياري قدر 1,220، حيث كانت العبارة **[يعزز القائد السلوك الايجابي عند العاملين]** في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3,92 وانحراف معياري بلغ 1,023، وهذا ما يدل على العلاقة الوطيدة بين القائد ومرؤوسيه فهو يهتم بهم ويعزز لديهم السلوك الايجابي اما السلوكيات السلبية فهو يحاول تجريدهم منها، والعبارة **[يساهم في حل المشاكل الفنية]** المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3,86 وانحراف 1,056، وهذا ما يدل على مساندة القائد العاملين في حل المشاكل الفنية وذلك بحكم خبرته، وجاءت المرتبة الثالثة للعبارة **[يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة اليه]** حيث كان المتوسط الحسابي 3,86 والانحراف المعياري 1,056.

اما المرتبة الرابعة فكانت العبارة **[يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل]** بمتوسط حسابي بلغ 3,72 وانحراف معياري 1,024، و المرتبة الخامسة **[يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل]** بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري1,024، وتأتي بعدها العبارة **[يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي]** في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ 3,79 وانحراف 1,05.

في حين العبارة **[يشجع العاملين على ايجاد الحلول بأنفسهم]** كانت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 1,074.

-وفي مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا 4,10 وانحراف اجمالي 0,827 يقع في المجال درجة عالية من الموافقة، فالمرتبة الاولى للعبارة **[يشجع العاملين على اتقان العمل لإحداث التغيير المنشود]** بمتوسط حسابي بلغ 4,15 وانحراف معياري 0,697.

اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[يساهم في حل المشاكل الفنية]** بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,697، والمرتبة الثالثة للعبارة **[يعزز القائد السلوك الايجابي عند العاملين]** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,15 والانحراف المعياري 0,697.

و العبارة **[يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي]** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,18 والانحراف المعياري 0,897، والمرتبة الخامسة للعبارة **[يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل]** حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,12 والانحراف المعياري 0,856 .

والمرتبة السادسة كانت للعبارة **[يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة اليه]** حيث كان المتوسط الحسابي 4,08 والانحراف المعياري 0,863، اما المرتبة السابعة للعبارة **[يشجع العاملين على ايجاد الحلول بأنفسهم]** بمتوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري 0,914.

4-العلاقات التنظيمية:

- حقق هذا البعد الجزئي في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 3,44 وانحراف اجماليا 1,190 يقع في درجة عالية من الموافقة، حيث كانت العبارة **[زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل]** في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3,81 وانحراف معياري1,061، وهذا ما يدل على ان العاملين يسعون إلى تقوية علاقات الترابط بهدف ايجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يسوده الثقة والاحترام المتبادل، و العبارة **[زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة]** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري بلغ 1,053، اما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة **[عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة ما يتعلق بظروف العمل]** بمتوسط حسابي بلغ 3,83 وانحراف 1,138، ويدل هذا على عقد مثل هذه الاجتماعات لتبادل وجهات النظر لمعالجة عدد من مشاكلهم.

واحتلت المرتبة الرابعة العبارة **[تشجيع العاملين على الابداع في العمل]** بمتوسط حسابي بلغ 3,58 وانحراف معياري 1,235 ، وهذا ما يدل على تشجيع العاملين من قبل القائد لإبراز قدراتهم الابداعية في حل المشكلات، اما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة **[اعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على ابداء آرائهم]** بمتوسط حسابي بلغ 3,12 وانحراف معياري 1,361.

واحتلت العبارة **[منح العاملين الحرية في تحديد الاوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الاداء]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 1,293، وهذا ما يدل على عدم استشاراتهم من قبل الرؤساء من اجل تقديم اقتراحات حول اوقات العمل التي تناسبهم نظرا للالتزامات الشخصية للعديد منهم خارج المؤسسة.

-اما في مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا 3,54 وانحراف اجمالي 1,251، يقع في درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة **[زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,859، و العبارة **[تشجيع العاملين على الابداع في العمل]** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,79 وانحراف معياري 1,059، وجاءت العبارة **[عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمنافسة ما يتعلق بالعمل]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 1,128، والعبارة **[اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على ابداء آرائهم]** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,94 وانحراف معياري بلغ 1,292، وكانت العبارة **[منح العاملين الحرية في تحديد الاوقات المناسبة لأداء العمل والسرعة للإنجاز]** في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ 2,29 وانحراف معياري 1,222.

واحتلت العبارة **[زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل]** المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 4,5 وانحراف معياري 1,946.

* من خلال تحليلنا لنتائج جميع الابعاد الجزئية التي يتضمنها هذا البعد **[التطوير الخاص بالأفراد]** نلخصها كما يلي:

التطوير الخاص بالأفراد	مؤسسات القطاع العام		مؤسسات القطاع الخاص	
	المتوسط الاجمالي	الانحراف الاجمالي	المتوسط الاجمالي	الانحراف الاجمالي
التدريب	3,55	1,234	3,67	1,103
التحفيز	3,33	1,271	3,28	1,260
القيادة	3,82	1,220	4,10	0,827
العلاقات التنظيمية	3,44	1,190	3,54	1,251
الاجمالي	**3,53**	**1,228**	**3,64**	**1,110**

-يتبين من خلال نتائج الجدول أن المؤسسات الجزائرية (في القطاع العام والخاص) تقوم بتطوير مهارات وقدرات وسلوكات الافراد بالدرجة الاولى باعتبارهم الركيزة الاولى لبرنامج التطوير التنظيمي من خلال الابعاد الجزئية التدريب والقيادة والعلاقات التنظيمية ماعدا بعد التحفيز التي لم تكن معالمه واضحة في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص.

ثانيا/ التطوير الخاص بالهيكل التنظيمي :

المؤسسات تراعي أن يناسب الهيكل التنظيمي حاجات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها كما يساعد في عملية التطوير التنظيمي.

1/مؤسسات القطاع العام:

تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب المتوسط الاجمالي وبترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

جدول رقم(17):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع العام.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
أولا/مرونة الهيكل **37-يتم تغيير الهيكل في المؤسسة عند استحداث اقسام أو وظائف فيها.**	3,71	1,043	0,280	3	متوسط اجمالي
38-تبسيط الهيكل بتقليل عدد المستويات الادارية.	3,69	1066	0,289	5	3,74
39-احداث اقسام جديدة لم تكن موجودة سابقا في المؤسسة.	3,81	1,018	0,267	2	انحراف
40-الغاء اقسام لم تعد المؤسسة بحاجة اليها.	3,91	1,027	0,262	1	اجمالي
41-تجميع الاقسام الادارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد	3,82	1,092	0,285	4	1,136
42- إلغاء الازدواجية في المهام في مختلف الاقسام الإدارية بالمؤسسة.	3,81	1,135	0,297	6	
43- إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين.	3,57	1,367	0,382	8	
44- إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد	3,62	1,344	0,371	7	
ثانيا/السلطة والمسؤولية **45-تقوم المؤسسة بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات**	3,78	1,066	0,289	3	متوسط اجمالي
46-تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية.	3,69	1,066	0,289	4	3,66
47-يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للتغيرات.	3,69	0,949	0,257	1	انحراف
48-يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة للتطوير.	3,6	0,981	0,272	2	اجمالي
49-يعمل الهيكل على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات.	3,45	1,222	0,354	6	1,057
50-يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	3,78	1,145	0,303	5	
ثالثا/نمط الاتصال **51-سهولة انسياب الاتصالات بين الاقسام.**	3,79	1,099	0,289	4	متوسط اجمالي
52-ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	3,51	1,162	0,331	5	3,84
53-الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.	4,09	0,833	0,203	1	انحراف
54-المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.	3,82	1,059	0,277	3	اجمالي

55- تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة.	4,02	0,968	0,240	2	1,024
رابعا/اتخاذ القرار 56-تتم دراسة القرارات قبل صدورها.	3,96	0,879	0,221	1	متوسط اجمالي
57-يتم اشراك العاملين في صنع القرارات.	3,07	1,243	0,404	5	3,54
58-يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3,63	0,93	0,256	2	انحراف
59-تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.	3,34	1,135	0,339	4	اجمالي
60-تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.	3,71	1,11	0,299	3	1,059

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(18):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
أولا/مرونة الهيكل 37-يتم تغيير الهيكل في المؤسسة عند استحداث اقسام أو وظائف فيها.	4,04	0,742	0,183	1	متوسط اجمالي
38-تبسيط الهيكل بتقليل عدد المستويات الادارية.	3,75	1,240	0,351	2	3,61
39-احداث اقسام جديدة لم تكن موجودة سابقا في المؤسسة.	3,53	1,310	0,374	5	انحراف
40-الغاء اقسام لم تعد المؤسسة بحاجة اليها.	3,5	1,310	0,324	6	اجمالي
41-تجميع الاقسام الادارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد	3,72	1,208	0,324	4	1,159
42- إلغاء الازدواجية في المهام في مختلف الاقسام الإدارية بالمؤسسة.	3,75	1,098	0,298	3	
43- إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين.	3,24	1,436	0,443	8	
ثانيا/السلطة والمسؤولية 45-تقوم المؤسسة بتغييرات في المسؤوليات والصلاحيات	3,78	1,049	0,277	5	متوسط اجمالي
46-تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية.	3,97	0,846	0,213	2	3,82
47-يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للتغيرات.	3,63	0,896	0,246	4	انحراف
48-يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة للتطوير.	3,96	0,836	0,211	1	معياري
49-يعمل الهيكل على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات.	3,29	1,328	0,403	6	0,979
50-يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	4,32	0,921	0,213	3	
ثالثا/نمط الاتصال 51-سهولة انسياب الاتصالات بين الاقسام.	4,22	0,769	0,182	3	متوسط اجمالي
52-ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	3,97	0,880	0,221	4	4,15
53-الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.	4,21	0,939	0,223	5	انحراف
54-المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.	4,13	0,731	0,176	1	اجمالي

55- تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة.	4,24	0,755	0,178	2	0,814
رابعا/اتخاذ القرار 56-تتم دراسة القرارات قبل صدورها.	4,15	0,950	0,229	2	متوسط اجمالي
57-يتم اشراك العاملين في صنع القرارات.	2,81	1,374	0,489	5	3,60
58-يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3,84	0,971	0,253	3	انحراف
59-تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.	3,18	1,326	0,417	4	اجمالي
60-تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.	4,04	0,818	0,202	1	1,087

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*توضح الجداول السابقة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية من خلال المتوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري لكل عبارة لكل بعد جزئي والترتيب لكل عبارة من خلال معامل الاختلاف حسب أقل قيمة.

1-مرونة الهيكل التنظيمي:

- من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام حقق البعد الجزئي مرونة الهيكل التنظيمي متوسطا اجماليا 3,74 وانحراف معياري 1,136، والذي يقع في فئة درجة عالية من الموافقة، حيث كانت العبارة **[الغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة اليها]** بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 1,027، مما يعني ان اغلبية افراد عينة الدراسة يوافقون على اعادة النظر في بناء الهيكل التنظيمي او تغيير الاساس الذي يقوم عليه بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل عدد الاقسام الادارية بمؤسستهم، والمرتبة الثانية كانت للعبارة **[احداث اقسام جديدة لم تكن موجودة سابقا في المؤسسة]** بمتوسط حسابي بلغ 3,81 وانحراف معياري 1,018، ويدل ذلك على موافقة اغلبية افراد العينة على احداث اقسام جديدة بمؤسستهم مثل: انشاء قسم خاص بالتدريب من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم لأداء اعمالهم بكفاءة عالية، اما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة **[يتم تغيير الهيكل في المؤسسة عند استحداث اقسام او وظائف فيها]** حيث كان المتوسط الحسابي 3,71 والانحراف المعياري 1,043، دل ذلك على ان العاملين يؤكدون ان عند تغيير الهيكل تسعى المؤسسة إلى استحداث اقسام جديدة تساعدهم بالقيام بوظائفهم بكفاءة.

جاءت المرتبة الرابعة للعبارة **[تجميع الاقسام الادارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد]** بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وانحراف معياري بلغ 1,092 ، مما يعني ان اغلبية افراد العينة الدراسة لا يمانعون حدوث عمليات اعادة هيكلة داخل مؤسستهم مثل: تجميع الاقسام الادارية التي تتشابه في مهامها ونشاطاتها في مصلحة واحدة، واحتلت المرتبة الخامسة للعبارة **[تبسيط الهيكل بتقليل عدد المستويات الادارية]** بمتوسط حسابي بلغ 3,69 وانحراف معياري 1,066، مما يعني ان اغلبية افراد العينة يوافقون

على تقليل عدد الاقسام الادارية بمؤسستهم لتبسيطه، اما المرتبة السادسة فكانت للعبارة **[الغاء الازدواجية في المهام في مختلف الاقسام الادارية بالمؤسسة]** بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري 1,135، وهذا يدل على ان افراد العينة يوافقون على مراجعة مختلف المهام والاعمال الخاصة بالأقسام الادارية بمؤسستهم، وذلك لإزالة التكرار والتعارض فيما بينها.

احتلت العبارة **[اعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد]** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,62 وانحراف معياري 1,344، مما يعني ان توزيع المهام في نظر العاملين لا يكون على حساب المهارات والقدرات بل يكون على حساب المحسوبية(وجهة نظر العاملين).

واحتلت العبارة **[اعادة توزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العملية للعاملين]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 1,367.

- أما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص، حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا 3,61 وانحراف اجمالي 1,159، والتي يقع في درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة **[يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,742، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تبسيط الهيكل بتقليل عدد المستويات الادارية]** بمتوسط حسابي3,75 وانحراف معياري 1,240، في حين ان العبارة **[الغاء الازدواجية في المهام في مختلف الاقسام الادارية بالمؤسسة]** كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 1,098.

اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[تجميع الاقسام الادارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد]** بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري1,208 والعبارة **[احداث اقسام جديدة لم تكن موجودة سابقا في المؤسسة]** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي3,53 وانحراف معياري 1,310.

واحتلت المرتبة السادسة **[الغاء اقسام لم تعد المؤسسة بحاجة اليها]** بمتوسط حسابي3,50 وانحراف معياري 1,310 ، والمرتبة السابعة للعبارة **[اعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين]** بمتوسط حسابي3,41 وانحراف معياري 1,374.

واحتلت العبارة **[اعادة توزيع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين]** بمتوسط حسابي 3,24 وانحراف معياري 1,436 .

2-السلطة والمسؤولية:

- من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام نلاحظ بأن هذا البعد الجزئي، حقق متوسطا اجماليا قدره 3,66 وانحراف معياري قدره 1,057، حيث احتلت العبارة **[يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي3,69 وانحراف معياري 0,949 ، يعني ذلك أي تغيير في الهيكل التنظيمي يتبعه تغيير في المسؤوليات التي تتماشى مع الوظيفة الجديدة، اما المرتبة للثانية فكانت للعبارة **[يرى العاملين ان تحمل المسؤولية فرصة للتطوير]** بمتوسط حسابي3,60 وانحراف معياري 0,981 لان ذلك فرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب معارف جديدة، واحتلت العبارة **[تقوم المؤسسة بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي3,78 وانحراف معياري 1,066 والمرتبة الرابعة للعبارة **[تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية]** بمتوسط حسابي3,69 وانحراف معياري1,066 ويأكد العاملين على ذلك لان هذا في مصلحتهم.

اما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة **[يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة]** بمتوسط حسابي3,78 وانحراف معياري1,145، في حين احتلت العبارة **[يعمل الهيكل على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات]** المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,45 وانحراف بلغ 1,222.

- أما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص، نلاحظ أن هذا البعد الجزئي حقق متوسطا اجماليا قدره 3,82 وانحراف معياري قدره 0,979، احتلت العبارة **[يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة للتطوير]** المرتبة الاولى بمتوسط 3,96 وانحراف معياري 0,836، اما المرتبة الثانية كانت للعبارة **[تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية]** بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,846 ، وجاءت المرتبة الثالثة للعبارة **[يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة]** بمتوسط حسابي 4,32 وانحراف معياري 0,921، واحتلت العبارة **[يتم اعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات]** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي3,63 وانحراف معياري 0,896، اما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة **[تقوم المؤسسة بتغييرات في المسؤوليات والصلاحيات]** بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,049 .

واحتلت العبارة **[يعمل الهيكل على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات]** بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري بلغ 1,328.

3-الاتصال:

- من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام نلاحظ أن هذا البعد الجزئي حقق متوسطا اجماليا 3,84 وانحراف اجمالي بلغ 1,024، حيث احتلت العبارة **[الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في**

الاتصال] المرتبة الاولى بمتوسط 4,09 وانحراف معياري بلغ 0,833، وهذا ما يدل على سعي مؤسسات القطاع العام لتوفير الوسائل الحديثة في الاتصال، لتسهل على العاملين السرعة في الحصول والتبادل للمعلومات، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة]** بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,968، والعبارة **[المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,82وانحراف معياري 1,099 ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة **[سهولة انسياب الاتصالات بين الاقسام]** بمتوسط حسابي3,79 وانحراف معياري 1,079.

واحتلت العبارة **[ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3,51 وانحراف معياري 1,162.

- أما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 4,15 وانحراف اجمالي 0,814، حيث احتلت العبارة **[المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,731، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة]** بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,755، والعبارة **[سهولة انسياب الاتصالات بين الاقسام]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,769، اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة]** بمتوسط حسابي3,97 وانحراف معياري 0,880، في حين احتلت العبارة **[الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال]** المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري بلغ 0,939.

4-اتخاذ القرار:

من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام نلاحظ أن هذا البعد الجزئي حقق متوسطا اجماليا 3,54 وانحرافا اجماليا 1,059 حيث احتلت العبارة **[تتم دراسة القرارات قبل صدورها]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري بلغ 0,879، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات]** بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,930.

والعبارة **[تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب]** كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي3,71 وانحراف معياري1,11 ، اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات]** بمتوسط حسابي3,34 وانحراف معياري 1,135، واحتلت العبارة **[يتم اشراك العاملين في صنع القرارات]** المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي3,07 وانحراف معياري1,243.

-اما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص نلاحظ أن هذا البعد حقق متوسطا اجماليا 3,60 وانحراف معياري 1,087، حيث احتلت العبارة **[تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب]** المرتبة الاولى ، بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,818، والمرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تتم دراسة القرارات قبل صدورها]** بمتوسط حسابي 4,15 وانحراف معياري 0,950 ، وجاءت المرتبة الثالثة للعبارة **[يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاد القرارات]** بمتوسط حسابي3,84 وانحراف معياري 0,971 واحتلت المرتبة الرابعة العبارة **[تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات]** بمتوسط حسابي3,18 وانحراف معياري1,326، أما العبارة **[يتم اشراك العاملين في صنع القرارات]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2,81 وانحراف معياري 1,374.

ثالثا/التطوير الخاص بالمهام والوظائف

1/مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(19): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير المهام والوظائف.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت	متوسط اجمالي
61- تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين.	3,24	1,157	0,356	2	متوسط
62- تهدف المؤسسة لاستثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي.	3,24	1,239	0,382	3	اجمالي
63- تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: النقل، جمعية خيرية	3,11	1,211	0,389	4	3,24
64- تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع لتصميم الخدمة أو السلعة	2,91	1,249	0,429	5	انحراف
65-تحرص المؤسسة على الاستثمار لمواردها المادية، البشرية، المعلوماتية والمالية.	3,72	0,979	0,262	1	1,167

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(20): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تغيير المهام والوظائف.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت	متوسط اجمالي
61- تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين.	3,07	1,331	0,432	3	متوسط
62- تهدف المؤسسة لاستثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي.	3,32	1,298	0,39	2	اجمالي
63- تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: النقل، جمعية خيرية	2,84	1,367	0,481	4	3,13
64- تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع لتصميم الخدمة أو السلعة	2,74	1,378	0,503	5	انحراف
65-تحرص المؤسسة على الاستثمار لمواردها المادية، البشرية، المعلوماتية والمالية	3,69	1,213	0,328	1	1,317

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال جدول مؤسسات القطاع العام، حقق هذا البعد متوسطا اجماليا قدره 3,24 وانحراف اجمالي بلغ 1,167، حيث احتلت العبارة **[تحرص المؤسسة على الاستثمار الافضل لمواردها المادية، البشرية المعلوماتية والمالية]** في المرتبة الاولى بمتوسط قدره 3,72 وانحراف معياري 0,979.

اما المرتبة الثانية للعبارة **[تقوم المؤسسة بتغيير نوع الانشطة والمهام المسندة للعاملين]** بمتوسط قدره 3,24 وانحراف معياري1,239، والعبارة **[تهدف المؤسسة لاستثمار ارباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي]** المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 3,24 وانحراف معياري1,239، اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، جمعية خيرية]** بمتوسط قدره 3,11 وانحراف معياري1,211، والعبارة **[تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع والتقصي كأساس لتصميم الخدمة]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2,91 وانحراف معياري 1,249.

-اما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص، حقق فيها هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا 3,13 وانحراف اجمالي بلغ 1,317، حيث احتلت العبارة **[تحرص المؤسسة على الاستثمار الافضل لمواردها المادية، البشرية، المعلومات والمالية]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,213، اما المرتبة الثانية فكانت العبارة **[تهدف المؤسسة لاستثمار ارباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي]** بمتوسط قدره 2,32 وانحراف معياري 1,298 ، واحتلت العبارة **[تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، جمعية خيرية]** المرتبة الرابعة بمتوسط قدره2,84 وانحراف معياري1,367، والعبارة **[تعتمد المؤسسة على الاستطلاع والتقصي كأساس لتصميم الخدمة]** جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2,74 وانحراف معياري 1,378.

رابعا/التطوير الخاص بالتكنولوجيا

1/مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(21): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التطوير التكنولوجي في القطاع العام.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت	متوسط اجمالي
66- تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.	4,04	0,943	0,233	3	متوسط
67- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	3,78	1,145	0,303	8	اجمالي

68- تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	4,08	0,882	0,216	1	3,99
69- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.	4,05	0,985	0,242	4	انحراف
70- استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات.	3,96	1,085	0,274	6	اجمالي
71-تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية لتكنولوجيا المنتج أو الخدمة	3,98	1,170	0,293	7	1,060
72-توفير اجهزة اعلام الي متطورة لتساعد على انجاز المهام في المؤسسة.	4,18	0,961	0,229	2	
73-تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل.	3,78	1,299	0,344	9	
74-توفر المؤسسة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في انجاز العمل.	4,04	1,077	0,266	5	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(22):تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات التطوير التكنولوجي في القطاع الخاص.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت	متوسط اجمالي
66- تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.	4,38	0,692	0,157	3	متوسط
67- تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.	3,78	1,280	0,338	9	اجمالي
68- تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	4,26	0,683	0,160	4	4,21
69- تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.	4,03	0,992	0,246	7	انحراف
70- استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات.	4,4	0,672	0,152	2	اجمالي 0,835
71-تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية لتكنولوجيا المنتج أو الخدمة	4,29	0,793	0,184	6	
72-توفير اجهزة اعلام الي متطورة لتساعد على انجاز المهام في المؤسسة.	4,37	0,621	0,142	1	
73-تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وأفكار جديدة للعمل.	4,09	1,018	0,249	8	
74-توفر المؤسسة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في انجاز العمل.	4,34	0,765	0,176	5	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

- من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام، حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,99 يقع في مجال درجة عالية من الموافقة وانحراف اجمالي بلغ 1,060، حيث احتلت العبارة **[تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف 0,882، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[توفير اجهزة اعلام الي متطورة لتساعد على انجاز المهام في المؤسسة]** بمتوسط قدره4,18 وانحراف معياري 0,961، والعبارة **[تقوم المؤسسة بإدخال معدات والات جديدة تناسب اساليب العمل الجديدة]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف 0,943، وكانت العبارة

[تقوم المؤسسة بإنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بالمؤسسة] في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف 0,985، والعبارة **[توفر المؤسسة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في انجاز العمل]** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف 1,077، وجاءت المرتبة السادسة للعبارة **[استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الاقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات]** بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف 1,085،

اما المرتبة السابعة فكانت للعبارة **[تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية او ثانوية لتكنولوجيا المنتج او الخدمة]** بمتوسط حسابي3,98 وانحراف 1,170، واحتلت العبارة **[تقوم المؤسسة بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا]** المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي3,78 وانحراف 1,145،

اما العبارة **[تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وافكار جديدة للعمل]** فكانت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي3,78 وانحراف 1,299.

- من خلال جدول مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 4,21 وانحراف 0,835 والتي تقع في مجال درجة عالية جدا من الموافقة، حيث احتلت العبارة **[توفير اجهزة اعلام الي متطورة تساعد على انجاز المهام والاعمال داخل المؤسسة]** في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,37 وانحراف بلغ 0,621، اما العبارة **[استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الاقسام لهدف تبادل البيانات والمعلومات] فكانت** للمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,4 وانحراف 0,672، والمرتبة الثالثة فكانت للعبارة **[تقوم المؤسسة بإدخال معدات والات جديدة تناسب اساليب العمل الجديدة]** بمتوسط حسابي 4,38 وانحراف 0,692 ، وجاءت العبارة **[تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها]** المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,26 وانحراف 0,683، اما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة **[توفر المؤسسة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في انجاز العمل]** بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف 0,765، والعبارة **[تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية او ثانوية لتكنولوجيا المنتج او الخدمة]** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف1,018، اما المرتبة السابعة فكانت للعبارة **[تقوم المؤسسة بإنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت للتعريف بالمؤسسة]** بمتوسط حسابي 4,03 وانحراف 0,992 ، وجاءت المرتبة الثامنة للعبارة **[تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وافكار جديدة]** بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف 1,018 ، واما العبارة **[تقوم المؤسسة بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا]** كانت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف 1,280.

خامسا/التطوير الخاص بالأهداف والاستراتيجية

1/مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(23): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير اهداف واستراتيجية المؤسسة.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
75–تقوم المؤسسة بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة	3,9	1,004	0,257	1	متوسط اجمالي
76– تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	3,64	1,081	0,296	3	3,40
77– تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق من خلال منتجات جديدة	2,96	1,331	0,450	4	انحراف
78– تفكر المؤسسة بالاندماج مع أخرى منظمة أكثر نجاحا.	2,54	1,162	0,458	5	اجمالي
79– تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	3,92	1,853	0,225	2	1,125

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(24): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير اهداف واستراتيجية المؤسسة.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
75–تقوم المؤسسة بتعديل اهدافها و استراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة	4,12	0,890	0,216	2	متوسط اجمالي
76– تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	3,82	0,992	0,259	3	3,51
77– تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق من خلال منتجات جديدة	2,9	1,416	0,488	4	انحراف
78– تفكر المؤسسة بالاندماج مع أخرى منظمة أكثر نجاحا.	2,4	1,405	0,586	5	اجمالي
79– تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	4,31	0,738	0,171	1	0,088

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

– حقق هذا البعد في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 3,40 وانحراف اجمالي 1,125، حيث احتلت العبارة **[تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف بلغ 1,004، اما المرتبة الثانية فكانت العبارة **[تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات]** بمتوسط حسابي **3,92** وانحراف معياري **1,853**، والمرتبة الثالثة كانت للعبارة **[تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري]** بمتوسط

حسابي 3,64 وانحراف معياري 1,081، وجاءت المرتبة الرابعة للعبارة **[تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على اسواق من خلال منتجات جديدة]** حيث بلغ المتوسط الحسابي2,96 والانحراف المعياري 1,331، واحتلت العبارة **[تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة اخرى أكثر نجاحا]** في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2,54 وانحراف معياري 1,162.

– اما فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,51 وانحراف اجماليا بلغ **0,088** تقع في مجال درجة عالية من الموافقة، حيث احتلت العبارة **[تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,31 وانحراف 0,738، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تقوم المؤسسة بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة]** بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف 0,890، والمرتبة الثالثة للعبارة **[تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري]** بمتوسط حسابي3,82 وانحراف 0,992، وجاءت العبارة **[تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على اسواق من خلال منتجات جديدة]** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي2,90 وانحراف 1,416، في حين احتلت العبارة **[تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط 2,40 وانحراف 1,405 .

<u>سادسا/التطوير الخاص بالثقافة التنظيمية</u>

1/مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(25): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
80- تحرص المؤسسة على اطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة	3,95	0,879	0,222	1	متوسط اجمالي
81- تتأثر القيم الإدارية في السائدة المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها.	3,79	0,853	0,225	3	3,55
82- يتم تعديل ثقافة بما المؤسسة يتوافق مع ثقافة المجتمع.	3,7	0,899	0,243	4	انحراف
83- تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.	3,75	0,844	0,224	2	اجمالي
84- قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها.	2,59	1,353	0,522	5	0,965

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(26): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب	متوسط اجمالي
80- تحرص ادارة المؤسسة على اطلاع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة	4,26	0,704	0,165	1	متوسط اجمالي
81- تتأثر القيم الإدارية السائدة في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها.	3,88	0,744	0,191	2	3,53
82- يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.	3,84	0,784	0,204	4	انحراف
83- تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها	3,82	0,772	0,201	3	اجمالي
84- قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها.	1,88	1,299	0,690	5	0,860

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-حقق هذا البعد في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 3,55 وانحراف اجمالي0,965 ،حيث احتلت العبارة **[تحرص المؤسسة عل اطلاع جميع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,879، اما المرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها]** بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 0,844 ،وجاءت العبارة **[تتأثر القيم الادارية السائدة للمؤسسة بالتغييرات السائدة فيها]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,853، اما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة **[يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع]** بمتوسط حسابي 3,7 وانحراف معياري 0,899، والعبارة **[قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها]** كانت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2,59 وانحراف 1,353.

-اما في مؤسسات القطاع الخاص حقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,53 وانحراف 0,860، حيث احتلت العبارة **[تحرص المؤسسة على اطلاع جميع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة]** الترتيب الاول بمتوسط 4,26 وانحراف معياري 0,704، والمرتبة الثانية فكانت للعبارة **[تتأثر القيم الادارية السائدة في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها]** بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,744 وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة **[تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها]** بمتوسط حسابي 3,82 وانحراف معياري 0,772 ، في حين احتلت العبارة **[يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة مميزة خاصة بها]** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,784.

والعبارة [قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها] كانت في المرتبة الاخيرة بمتوسط 1,88 وانحراف 1,299.

-تسعى المؤسسة إلى التغيير بالقيم والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وان هذا التغيير في الثقافة يتم وفقا للأهداف العامة لها وان المؤسسة تسعى من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

3-تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " اشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية"

قمنا بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

3-1-مؤسسات القطاع العام :

جدول رقم(27): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات شكل المقاومة الظاهرة.

المقاومة الظاهرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
85-مصارحة العاملين لرفض التغيير	3,33	1,094	0,328	3
86-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.	3,51	1,065	0,303	1
87-زيادة الصراعات داخل المنظمة	3,63	1,107	0,304	2
88-تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.	3,32	1,187	0,357	4
89-زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل.	3,38	1,216	0,360	5
90-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.	3,77	1,211	0,389	6
91-تنظيم اضراب والمشاركة فيه	3,21	1,260	0,393	7
92-تخريب نظم الانتاج.	3,77	1,322	0,477	9
94-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.	3,21	1,283	0,399	8
95-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.	3,48	1,252	0,504	10

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

- حقق بعد المقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا قدره 3,46 وانحراف معياري 1,200 والتي تقع في مجال الدرجة العالية من الموافقة.

-فهذا النوع من المقاومة يكون بصوت علني وافعال صاخبة وهذا النمط اسهل في التعامل معه وازالة ملاحظاته السلبية، عمال مؤسسات القطاع العام يقومون بمقاومة التطويرات التي تقوم بها المؤسسة

وذلك بشكل علني وظاهر فالموظف يتخوف ويخشى الانتقال إلى حالة اسوء فالعامل بطبيعته يميل إلى الاستقرار، وقد تتخذ هذه المقاومة المعلنة مظاهر سلبية بحيث يستخدم عدة وسائل للوقوف ضد هذا التغيير ونذكرها كما يلي:

– احتلت العبارة [زيادة العداء نحو المبادرين بالتغيير] في المرتبة الاولى بمتوسط**3,51** وانحراف معياري **1,065**، وتبين هذه النتيجة أن العمال الذين يقاومون التغيير ينظرون نظرة سلبية للمبادرين بالتغيير ويزداد العداء لهم لانهم هم من بدأوا بطرح فكرة التغيير وهم المسؤولون على الانتقال للمجهول.

– والعبارة **[زيادة الصراعات داخل المؤسسة]** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف المعياري 1,107، وتبين هذه النتيجة أن المؤسسات عندما تقوم بطرح فكرة التغيير وتنفيذه فإنها تنشئ بعض الصراعات التنظيمية بين المعارضين والمؤيدين وهذا ما يسبب فشل برنامج التطوير المطبق في المؤسسات اذا لم يتم السيطرة على المقاومة.

– احتلت العبارة **[مصارحة العاملين لرفض التغيير]** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بمتوسط 3,33 وانحراف 1,094، وهذا ما يبين أن عمال مؤسسات القطاع العام يواجهون القائمين على التغيير بالرفض وعدم التأييد وهذا ما يبين عدم خوفهم وابداء رايهم بكل حرية وذلك لشعورهم بالانتماء للمؤسسات والشعور بالأمان الوظيفي.

– والعبارة **[تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات]** كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 1,187، وتبين هذه النتيجة زيادة عدد الغيابات والتأخيرات ولا مبالاة العاملين وذلك بسبب التغييرات الجديدة لانهم تعودوا على ما الفوه سابقا.

– اما العبارة **[زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل]** المرتبة الخامسة بمتوسط 3,38 وانحراف 1,216، وتبين هذه النتيجة أن عمال مؤسسات القطاع العام يضعون ثقة كبيرة في نقابتهم وممثلي العمال الذين يدافعون على مصالح العمال بكل جهد وطاقة.

– واحتلت العبارة **[ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي]** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 1,211، وتبين هذه النتيجة أن العمال الذين يرفضون التغيير يقومون بطلب النقل من قسم إلى اخر أو إلى وظيفة أخرى.

- كانت العبارة **[تنظيم اضراب والمشاركة فيه]** في المرتبة السابعة بمتوسط 3,21 وانحراف معياري 1,260، وهذا ما يدل على أن اتباع العمال اسلوب الاضراب للتعبير على الرفض لوضع معين وهو اسلوب شائع الاستعمال خاصة في مؤسسات القطاع العام.

-واحتلت العبارة **[زيادة عدد الشكاوي والتذمر]** في المرتبة الثامنة بمتوسط 3,21 وانحراف معياري 1,283 وهذا ما يدل على أن العمال يقاومون التغيير من خلال القيام بوضع شكاوي والتذمر من الوضع الجديد.

-اما العبارة **[تخريب نظم الانتاج]** كانت في المرتبة التاسعة بمتوسط 3,77 وانحراف 1,322 ، وهذا ما يبين أن العمال في مؤسسات القطاع العام لا يقومون بتخريب نظم الانتاج حتي وان كانوا غير مرحبين ومقتنعين بالتغيير وهذا ما تؤكده اجاباتهم.

- والعبارة **[عدم الالتزام بقواعد واجراءات العمل]** احتلت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 1,252، وهذا ما يبين أن عمال مؤسسات القطاع العام ملتزمون بقواعد واجراءات العمل مهما كانت الظروف والمشاكل المحيطة بهم حتى ولم يكونوا مقتنعين بالتغيير وغير مرحبين به فانهم يبقون على التزام بقواعد واجراءات العمل.

-يمكن القول بأن وجود مقاومة من جانب الموظفين لعمليات التغيير وهو تعبير عن عدم قناعتهم بحد ذاتها بالنسبة لهم، وتعبيرا وعن عدم رضاهم نسبيا للطريقة التي تتخذ فيها قرارات التغيير ولا يشاركون في صنعها بل تفرض عليهم ويطلب منهم فقط التنفيذ.

اما المقاومة الضمنية فكانت نتائجها كما يلي:

جدول رقم(28): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المقاومة الضمنية.

المقاومة الضمنية	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
96-هبوط الحافز للعمل.	**2,92**	**1,323**	**0,453**	**5**
97-عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة.	**2,51**	**1,301**	**0,370**	**1**
98-استغراق فترات أطول في تنفيذ الاعمال.	**2,34**	**1,298**	**0,388**	**2**
99-زيادة عدد الاخطاء المرتكبة.	**2,18**	**1,344**	**0,422**	**3**
100-استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد.	**2,54**	**1,258**	**0,494**	**6**
101-نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.	**2,85**	**1,275**	**0,447**	**4**
102-حجب المعلومات وتأخير وصولها.	**2,63**	**1,350**	**0,514**	**7**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-حقق بعد المقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 2,56 وانحراف اجمالي 1,307 والذي يقع في مجال غير موافق، حيث يمكننا القول أن مؤسسات القطاع العام سيطرت عليها المقاومة الظاهرة على المقاومة الضمنية وظهرت النتائج كما يلي:

- العبارة **[عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة]** كانت في المرتبة الأولى بمتوسط 2,51 وانحراف معياري 1,301، وتدل هذه النتيجة أن عمال مؤسسات القطاع العام يقاومون هذا التغيير بعدم استغلال كامل امكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم في العمل ولا يظهرون كافة الامكانيات التي يمتلكونها لانهم في الاساس معارضون لهذا التغيير.

-والعبارة **[استغراق فترات اطول في تنفيذ الاعمال]** احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,34 وانحراف معياري 1,298، وتبين هذه النتيجة أن الافراد المقاومين سيغرقون فترات أطول من المعتاد عليها في تنفيذ الاعمال لانهم غير مرحبين بهذا التغيير وفي المقابل هناك عدد من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة وانهم لا يستغرقون فترات كبيرة في تنفيذ الاعمال بل بالعكس يتم انجاز الاعمال المطلوب في وقت قصير وهذا كله بفضل التغيير الذي قامت به المؤسسة.

-واحتلت العبارة **[زيادة عدد الاخطاء المرتكبة]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,18 وانحراف معياري بلغ 1,344، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن هناك عمال زادت نسبة الاخطاء المرتكبة من جراء التغيير والعكس تماما فهناك عمال لم ترتفع نسبة الاخطاء المرتكبة في العمل.

-جاءت العبارة **[نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير]** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري 1,275 ، وهذا ما يدل على أن عمال مؤسسات القطاع العام لا يتبعون هذه الاساليب في التغيير عن رفضهم للتغيير، في حين أن ما نسبته 25,9% يوافقون على ذلك ويقومون بنشر اشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.

-العبارة **[هبوط الحافز للعمل]** كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,92 وانحراف معياري 1,323، ويرون بانه مهما يحدث في المؤسسة ومهما كانوا معارضين للتغيير فانهم يبقون محمسين للعمل حتى ولو وجدوا صعوبة في العمل أو المهام الجديد فهذا لن يزيدهم الا اصرارا على العمل.

- والعبارة **[استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد]** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,54 وانحراف معياري بلغ 1,258 وهذا ما يدل على أن عمال مؤسسات القطاع العام يلتزمون اللباقة في الحديث مع الرؤساء وكذلك غياب مظاهر عدم الاحترام اللفظية وغير اللفظية مثل الشتم ورفع الصوت.

-والمرتبة السابعة كانت للعبارة **[حجب المعلومات وتأخير وصولها]** بمتوسط حسابي 2,63 وانحراف معياري بلغ 1,350، وهذا ما يؤكد على فعالية الاتصال بين المرؤوس ورئيسه ووصول المعلومات في وقت قصير وهذا ما يدل أن عمال مؤسسات القطاع العام لا يقاومون التغيير بحجب المعلومات.

3-2-مؤسسات القطاع الخاص :

جدول رقم(29): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المقاومة الظاهرة.

	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
85-مصارحة العاملين لرفض التغيير	2,75	1,480	0,538	3
86-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.	2,46	1,365	0,555	5
87-زيادة الصراعات داخل المنظمة.	2,43	1,364	0,562	7
88-تمارض العاملين عدد الغيابات والتأخيرات.	1,91	0,989	0,517	1
89-زيادة الميل نحو وزيادة الاتحاد وانشطة نقابات العمل.	1,9	1,039	0,547	4
90-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.	2,03	1,133	0,558	6
91-تنظيم اضراب والمشاركة فيه.	1,97	1,159	0,587	9
92-تخريب نظم الانتاج.	1,72	0,912	0,529	2
94-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.	1,91	1,116	0,583	8
95-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.	1,82	1,078	0,591	10

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-حقق بعد المقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص متوسطا اجماليا قدره 2,09 وانحراف معياري 1,163 والذي يقع في مجال غير موافق وهذا ما يبين ان عمال مؤسسات القطاع الخاص لا يقاومون التغيير علنيا وبشكل ظاهر وذلك لعدة اسباب منها الخوف من فقدان الوظيفة واستبدالهم بعمال اخرين بأسرع وقت لان في وقتنا الحاضر يصعب الحصول على وظيفة، ومن خلال النتائج يتم ترتيب العبارات على اساس اهميتها كما يلي:

- احتلت العبارة **[تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 1,91 وانحراف بلغ 0,989، فالعمال في مؤسسات القطاع الخاص وجب عليهم تأدية العمل بكل اخلاص وعدم التأخر في مواعيد العمل واذا حدث ذلك تأخذ معهم اجراء قانوني وتقوم بعملية الخصم من الراتب ولا تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الشخصية والاجتماعية في الحسبان وهذ ما صرح به معظم اطارات مؤسسات القطاع الخاص.

- والمرتبة الثانية كانت للعبارة **[تخريب نظم الانتاج]** بمتوسط 1,72 وانحراف بلغ 0,912، وتدل هذه النتيجة على أن عمال المؤسسات الخاصة لا يقاومون التغيير من خلال تخريب نظم الانتاج وذلك بسبب الخوف من الرئيس والحوف على منصبه لأنه بحاجة اليه.

- والعبارة **[مصارحة العاملين لرفض التغيير]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,480، فحسب المقابلة التي اجرتها الباحثة مع اطارات مؤسسات القطاع الخاص، هناك فئة متعلمة ذات مستوى عالي، تقوم بطرح الافكار وابداع رايها بطريقة لبقة وهذا كله في صالح المؤسسة وتقوم هذه الفئة بمصارحة الرئيس لرفض التغيير.

-اما **[زيادة الميل نحو وزيادة الاتحاد وانشطة نقابات العمل]** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **1,9** وانحراف معياري 1,039، وكانت المرتبة الخامسة للعبارة **[زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير]** بمتوسط حسابي 2,46 وانحراف معياري 1,365، والمرتبة السادسة للعبارة **[ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي]** بمتوسط حسابي 2,03 وانحراف معياري 1,133.

-اما المرتبة السابعة فكانت للعبارة **[زيادة الصراعات داخل المنظمة]** بمتوسط حسابي 2,43 وانحراف معياري 1,364، واحتلت المرتبة الثامنة للعبارة **[زيادة عدد الشكاوي والتذمر]** بمتوسط حسابي 1,91 وانحراف معياري 1,116، اما العبارة **[تنظيم اضراب والمشاركة فيه]** فكانت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 1,97 وانحراف معياري 1,159، وجاءت العبارة **[عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل]** في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 1,82 بلغ وانحراف معياري 1,078.

اما المقاومة الضمنية فكانت نتائجها كما يلي:

جدول رقم(30): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المقاومة الضمنية.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
96-هبوط الحافز للعمل.	3,9	1,373	0,381	1
97-عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة.	3,54	1,398	0,394	2
98-استغراق فترات أطول في تنفيذ الاعمال.	3,49	1,409	0,404	3
99-زيادة عدد الاخطاء المرتكبة.	3,50	1,409	0,467	5
100-استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد.	3,21	1,073	0,486	6
101-نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.	3,93	1,353	0,462	4
102-حجب المعلومات وتأخير وصولها.	3,06	1,035	0,502	7
الاجمالي	3,51	1,292		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-حقق بعد المقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص متوسطا اجماليا قدره 3,51 وانحراف معياري 1,292 والذي يقع في مجال موافق.

-هذا ما يبين ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص يقاومون التغيير بشكل ضمني وذلك لعدة اسباب فالخوف من فقدان الوظيفة او الخفض في الاجور يعد دافعا اساسيا لعدم مقاومة التغيير بطريقة معلنة خصوصا مع ازدياد حدة البطالة فالعاملين تحصلوا على هذه الوظيفة بعد عناء كبير لذلك لا يستطيعون ان يكونوا ضد رؤسائهم في التغييرات الجديدة وما عليهم سوى القبول ومن خلال النتائج يتم ترتيب العبارات على اساس اهميتها كما يلي:

_احتلت العبارة **[هبوط الحافز للعمل]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري بلغ 1,373 وتدل هذه النتيجة على ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص يلاحظ عليهم في فترة التغييرات الجديدة نقصان او هبوط الحافز للعمل وذلك لشعورهم بان هذا التغيير جديد ولم يألفوه من قبل.

- والعبارة **[عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة]** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري بلغ 1,398، وتدل هذه النتيجة على ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص لا يستغلون كامل الامكانيات المتاحة لديهم في اداء العمل وذلك لتبيان بان التغيير الجديد غير مجدي ولا ضرورة له.

-اما العبارة **[استغراق فترات اطول في تنفيذ الاعمال]** فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري بلغ 1,409، وتدل هذه النتيجة على ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص يقومون باستغراق فترات اطول في انجاز المهام كطريقة غير مباشرة في انجاز المهام.

-والمرتبة الرابعة للعبارة **[نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير]** بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري بلغ 1,353، وتدل هذه النتيجة على ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص لا يقومون بنشر الاشاعات السلبية للتغيير.

-جاءت العبارة **[زيادة عدد الاخطاء المرتكبة]** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري بلغ 1,409 ، وتدل هذه النتيجة على ان العاملين لم تزد الاخطاء المرتكبة في العمل اثناء فترة التغييرات الجديدة.

-اما العبارة **[استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد]** احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري بلغ 1,073 ، وتدل هذه النتيجة على ان العاملين لا يرفعون اصواتهم ويتحدثون بطريقة لبقة ومحترمة مع الرؤساء والمرؤوسين.

-والعبارة **[حجب المعلومات وتأخير وصولها]** كانت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,06 وانحراف معياري بلغ 1,035، وتدل هذه النتيجة على ان هناك اتصالات مفتوحة بين العاملين ويتبادلون المعلومات فيما بينهم.

***بعدما تم التعرف على اشكال المقاومة الموجودة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص نقوم الان بتحليل الاستبيان رقم (2) الموجه لفئة عامل يحكم وعامل تنفيذ لمعرفة رايهم بكل صراحة حول التغييرات التي قامت بها مؤسستهم وماهي الدوافع التي جعلتهم يقاومون هذا التغيير حيث يشمل:**

المحور الاول: يشمل اتجاهات العاملين تجاه التغييرات المخططة.

المحور الثاني: يشمل اسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين.

4-تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " اتجاهات العاملين تجاه التغييرات المخططة"

يتم هنا تحليل اسئلة الاستبيان الثاني لمعرفة راي العاملين في المستويات الوسطى والدنيا في التغييرات التي قامت بها المؤسسات وكذلك معرفة اسباب مقاومة هذه التغييرات.

1/مؤسسات القطاع العام

التحليل بالتركيز على المتوسط الحسابي والانحراف وبترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

جدول رقم(31): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتجاهات العاملين تجاه التغييرات المخططة.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
1-تم شرح الاسباب التي ادت لعملية التغيير من قبل المسؤولين.	3,24	1,159	0,357	7
2-تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين.	3,15	1,144	0,363	8
3-توجد جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير.	3,44	1,209	0,350	5
4-تركز ادارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم اثناء عملية التغيير	2,83	1,090	0,385	10
5-تقوم ادارة المؤسسة بتفويض السلطة للعمال اثناء القيام بالتغيير.	2,98	1,146	0,384	9
6-معظم العاملين كانوا مشجعين ومرحبين بعملية التغيير.	3,16	1,229	0,388	11
7-التغيير اعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي اكثر مما كان	3,21	1,019	0,317	1
8-تضايق التغييرات العمال في مجال العمل.	3,16	1,071	0,339	2
9-الشعور بالملل من التغيير الذي تم اعتماده .	3,02	1,052	0,348	4
10-اتمنى لو ان التغيير تم تطبيقه منذ وقت طويل.	3,11	1,096	0,352	6
11-يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل.	3,23	1,102	0,341	3

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص

جدول رقم(32): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتجاهات العاملين تجاه التغييرات المخططة.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
1-تم شرح الاسباب التي ادت لعملية التغيير من قبل المسؤولين.	2,85	1,476	0,517	7
2-تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين.	2,70	1,422	0,527	8
3-توجد جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير.	2,63	1,441	0,548	10
4-تركز ادارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم اثناء عملية التغيير	2,51	1,408	0,560	11
5-تقوم ادارة المؤسسة بتفويض السلطة للعمال اثناء القيام بالتغيير.	2,28	1,242	0,544	9
6-معظم العاملين كانوا مشجعين ومرحبين بعملية التغيير.	2,52	1,025	0,407	3
7-التغيير اعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي اكثر مما كان	2,95	1,064	0,361	1
8-تضايق التغييرات العمال في مجال العمل.	2,88	1,149	0,399	2
9-الشعور بالملل من التغيير الذي تم اعتماده .	2,58	1,065	0,413	4
10-اتمنى لو ان التغيير تم تطبيقه منذ وقت طويل.	2,60	1,109	0,426	5
11-يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل.	2,70	1,167	0,432	6

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*من خلال نتائج الجدولين يمكن تحليل النتائج كما يلي:

-احتلت العبارة **[التغيير اعطى فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي اكثر مما كان]** المرتبة الاولى في مؤسسات القطاع العام والمرتبة الاولى ايضا في مؤسسات القطاع الخاص، حيث كان المتوسط في مؤسسات القطاع العام 3,21 وانحراف معياري 1,019، اما المتوسط في مؤسسات القطاع الخاص فكان 2,95 والانحراف المعياري بلغ 1,064.

-احتلت العبارة **[تضايق التغييرات العمال في مجال العمل]** المرتبة الثانية في مؤسسات القطاع العام بمتوسط 3,16 وانحراف معياري 1,071، اما في مؤسسات القطاع الخاص كذلك هذه العبارة احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 1,149 ،وهذا ما يدل على انهم الفوا وضع معين وهذه التغييرات تفرض عليهم تغيير الوضع الراهن والتكيف مع الوضع الجديد وهذا يتطلب وقت للتكيف معه.

-جاءت العبارة **[يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل]** المرتبة الثالثة في مؤسسات القطاع العام بمتوسط 3,23 وانحراف معياري 1,102، اما في مؤسسات القطاع الخاص كانت للعبارة **[معظم العاملين كانوا مشجعين ومرحبين لعملية التغيير]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,52 وانحراف معياري 1,025

يحفز التغيير العمال على العمل في مؤسسات القطاع العام لأنه يتطلب تعلم مهارات وقدرات جديدة وتعلم سلوكيات جديدة وهذا ما يؤدي إلى التحفيز على العمل.

– والعبارة **[توجد جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير]** كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,209، اما في مؤسسات القطاع الخاص احتلت العبارة **[اتمنى لو ان التغيير تم تطبيقه منذ وقت طويل]** المرتبة الخامسة بمتوسط 2,60 وانحراف معياري 1,109.

– وهذا ما يدل على وجود اتصال مفتوح بين الرئيس ومرؤوسيه حيث وافق العاملين على وجود جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير، اما مؤسسات القطاع الخاص لم يوافق العاملين على تطبيق التغيير منذ فترة طويلة.

–احتلت العبارة **[اتمنى لو ان التغيير تم تطبيقه منذ وقت طويل]** المرتبة السادسة في مؤسسات القطاع العام بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 1,096، اما في مؤسسات القطاع الخاص احتلت العبارة **[يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل]** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,70 وانحراف معياري 1,167 وهذا ما يدل على ان التغيير في مؤسسات القطاع العام كان فعال وناجح لان العاملين تمنوا لو طبقوه منذ وقت طويل اما في مؤسسات القطاع الخاص لم يوافق على ان التغيير يؤدي إلى التحفيز على العمل.

–جاءت العبارة **[تم شرح الاسباب التي ادت إلى عملية التغيير من قبل المسؤولين]** المرتبة السابعة بمتوسط 3,24 وانحراف 1,159، وهذا ما يدل على تعريف جميع العاملين بالدوافع الحقيقية للتغيير خاصة الذين سيتأثرون به لأنها تعتبر عملية جد ضرورية، اما في مؤسسات القطاع الخاص احتلت كذلك هذه العبارة المرتبة السابعة بمتوسط 2,85 وانحراف 1,476.

– والعبارة **[تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين]** المرتبة الثامنة بمتوسط 3,15 وانحراف معياري 1,144، وذلك في محاولة مشاركة كافة العاملين في تصميم التغيير وكذلك استقصاء اراء العاملين قبل الشروع في تصميم التغيير ويزيد هذا من جودة برامجه وعملياته، اما في مؤسسات القطاع الخاص ايضا هذه العبارة احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط 2,70 وانحراف معياري1,422.

– العبارة **[تقوم ادارة المؤسسة بتفويض السلطة للعاملين اثناء القيام بالتغيير]** كانت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف 1,146، اما في مؤسسات القطاع الخاص، احتلت كذلك هذه العبارة المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,28 وانحراف معياري 1,242 .

-احتلت العبارة **[تركز ادارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم اثناء عملية التغيير]** المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,83 وانحراف معياري 1,090، اما في مؤسسات القطاع الخاص احتلت العبارة **[توجد جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير]** المرتبة العاشرة بمتوسط 2,63 وانحراف معياري 1,441.

-احتلت العبارة **[معظم العاملين كانوا مشجعين ومرحبين لعملية التغيير]** المرتبة الاخيرة بمتوسط المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,16 وانحراف 1,229، اما في مؤسسات القطاع الخاص العبارة [تركز ادارة المؤسسة بتفريض السلطة للعمال أثناء القيام بالتغيير] المرتبة الاخيرة بمتوسط 2,51 وانحراف 1,408.

5/تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " اسباب مقاومة العاملين للتغيير"

قمنا بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

1/مؤسسات القطاع العام

جدول رقم(33): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو اسباب مقاومة العاملين للتغييرات المخططة في مؤسسات القطاع العام .

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
1-فقدان الاحساس بالمشاركة في عملية التغيير.	3,27	1,241	0,379	14
2-شعور العاملين ان التغيير فرض عليهم بالقوة	3,25	1,184	0,364	12
3-خشية العاملين من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.	3,31	1,072	0,324	5
4-التغيير يزيد من عبء العمل على العاملين.	2,96	1,272	0,429	18
5-عدم قناعة العاملين بالتغيير.	3,33	1,146	0,343	8
6-عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين.	3,14	1,102	0,351	11
7-مرور بتجارب تغيير فاشلة كثيرة في السابق.	3,39	1,083	0,319	4
8-خوف العاملين من المجهول وإلى ان يقودهم هذا التغيير.	3,55	1,114	0,313	3
9-الخوف من فقدان بعض الصلاحيات.	3,52	1,077	0,306	2
10-خوف العاملين من ان تنخفض رواتبهم جراء التغيير.	3,22	1,104	0,342	7
11-التغيير يولد مشاكل لا يستطيع العاملين التعامل معها.	3,27	1,118	0,341	6
12-خوف العاملين من فقدان المكانة الاجتماعية.	2,96	1,125	0,380	15
13-التغيير لا يلبي حاجات العاملين للتنمية المهنية.	3,20	1,112	0,347	10
14-عدم وضوح اهداف برنامج التغيير بالنسبة للعاملين.	3,62	0,963	0,266	1

15-متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين.	**2,90**	**1,134**	**0,391**	**16**
16-التغيير يضر بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	**2,96**	**1,228**	**0,414**	**17**
17-خشية العاملين من فقدان وظائفهم.	**3,02**	**1,120**	**0,370**	**13**
18-تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم.	**2,79**	**0,960**	**0,344**	**9**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*ان دراسة وتحليل الاسباب التي تكمن وراء ظاهرة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير تسهم في تحديد طبيعة الاستراتيجية المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

-احتلت العبارة **[عدم وضوح اهداف برنامج التغيير بالنسبة للعاملين]** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 0,963، وهذا ما يدل على ان اغلبية العاملين يرون بان اهداف التغيير غير واضحة المعالم فهذا الامر يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

- والعبارة **[الخوف من فقدان بعض الصلاحيات]** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري1,077 ، وهذا يعني ان العاملين متفقين على انهم يقاومون التغيير لخوفهم من فقدان الصلاحيات والامتيازات التي يتمتعون بها.

-اما العبارة **[خوف العاملين من المجهول وإلى اين يقودهم هذا التغيير]** فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري1,114، وهذا ما يدل على ان العاملين يرون ان التغيير هو مخاطرة غير محسوبة وانه لا يمكن ان يتوقع النتائج التي ستحدث من التغيير، فقد يفكرون بان التغيير سيفقدهم الوظيفة او يحمله اعباء جديدة او يتطلب تعلم مهارات جديدة، كل هذه قضايا مجهولة يخاف منها العاملين لذلك فهم يقاومون هذا التغيير او الخوف من عدم التكيف مع الاوضاع الجديدة ويصرون على الطريقة القديمة بحجة انها مجربة وامنة.

-في حين أن العبارة **[مرور بتجارب تغيير فاشلة كثيرة]** كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,39 وانحراف معياري 1,083، فعندما تمر المؤسسة بعدة محاولات فاشلة في التغيير فان الخوف من التغيير يزداد واحساسهم بالمخاطر يتعاظم لذلك فهم يقاومون التغيير.

- والعبارة **[خشية العاملين من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه]** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 1,072، وهذا ما يدل على ان العاملين خلال فترة عملهم يكونوا عادات وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف وبذلك لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

-اما العبارة **[التغيير يولد مشاكل لا يستطيع العاملين التعامل معها]** احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 1,118، وهذا ما يدل على ان العاملين يضنون بان التغييرات الجديدة تولد مشاكل لا يستطيع العاملين التحكم والسيطرة عليها.

-واحتلت العبارة **[خوف العاملين من ان تنخفض رواتبهم جراء التغيير]** المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,22 وانحراف معياري 1,104، وهذا ما يدل على ارتباط مصالح الفرد بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير او تعديل لان ذلك يعني خسارة شخصية له.

-جاءت العبارة **[عدم قناعة العاملين بالتغيير]** المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,146، وهذا ما يدل على عدم قناعة العاملين بأهداف التغييرات الجديدة.

-اما العبارة **[تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم]** فكانت للمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 0,960، من خلال اجابة افراد عينة الدراسة فان العاملين لا يقاومون التغيير لخوفهم من تبديل القيم والعادات المتبعة لديهم لان السلوك الجديد والذي يدعوا له التغيير لا يتعارض مع السلوك المتبع حاليا في مؤسستكم.

-والعبارة **[التغيير لا يلبي حاجات التغيير للتنمية المهنية]** احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 1,102، من خلال اجابة افراد عينة الدراسة فان العاملين يقاومون التغيير لانهم يرون بان التغيير الجديد غير مهم ولا يهدف إلى تلبية حاجات العاملين للتنمية المهنية.

-اما العبارة **[عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين]** كانت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 1,102، من خلال اجابة افراد عينة الدراسة فان العاملين يرون بان التغيير المقترح واقعي.

-والعبارة **[شعور العاملين ان التغيير فرض عليهم بالقوة] في** المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,184، من خلال اجابة افراد عينة الدراسة في مؤسسات القطاع العام تبين عدم شعور العاملين بان التغيير فرض عليهم بالقوة .

-احتلت العبارة **[خشية العاملين من فقدان وظائفهم]** المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,02 وانحراف معياري1,120.

-اما العبارة **[فقدان الاحساس بالمشاركة في عملية التغيير]** فكانت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 1,241، ان عدم استشارة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير يجعلهم يقاومون هذا التغيير لإحساسهم بانهم لم يشاركوا فيه وعلى العكس تماما فان مشاركة العاملين والمديرين في التغيير يجعلهم يبذلون ما في وسعهم للتغلب على الصعاب في سبيل نجاح هذا التغيير.

-واحتلت العبارة **[خوف العاملين من فقدان المكانة الاجتماعية]** المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,125 .

-في حين العبارة **[متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين]** كانت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 1,134، تدل النتيجة ان اغلبية افراد يرون ان متطلبات التغيير الجديد لا تفوق قدرات ومهارات العاملين، في حين ان هناك نسبة ترى ان لابد من تعلم مهارات وقدرات جديدة لان مهارات الفرد الحالية لا تكفي للقيام بهذا التغيير لأنه يتطلب مهارات وقدرات كبيرة.

-والعبارة **[التغيير يضر بالاستقرار الوظيفي للعاملين]** في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,228 ، تدل النتيجة ان هناك نسبة من الافراد يقاومون التغيير بسبب خوف العاملين من التغييرات الجديدة التي تهدد استقرارهم الوظيفي او ان التغيير الجديد ينقلهم إلى وظيفة اخرى بعد ان الفوا وظيفتهم.

-وجاءت العبارة **[التغيير يزيد من عبء العمل على العاملين]** المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,272 .

-من خلال اجابة افراد عينة الدراسة النسبة الغالبة في مؤسسات القطاع العام يتبين بان العاملين لا يخافون من فقدان وظائفهم (الامن الوظيفي) في حين ان هناك نسبة تخاف من فقدان وظائفهم فمثلا التغييرات التكنولوجية بالذات لها تأثير اذ انها تحل مكان كثير من العاملين، ويمكن ان تحدث مقاومة التغيير ايضا لان العامل لا يعرف او يفهم تأثير التغيير على وظيفته التي يقوم بها، فالغموض في هذه المواقف يكون له تأثيرات سلبية.

2/مؤسسات القطاع الخاص

جدول رقم(34): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو اسباب مقاومة العاملين للتغييرات المخططة في مؤسسات القطاع الخاص.

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	الترتيب
1-فقدان الاحساس بالمشاركة في عملية التغيير.	3,56	1,367	0,383	16
2-شعور العاملين ان التغيير فرض عليهم بالقوة.	3,44	1,359	0,394	17
3-خشية العاملين من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.	3,65	1,196	0,327	7
4-التغيير يزيد من عبء العمل على العاملين.	2,88	1,058	0,367	13
5-عدم قناعة العاملين بالتغيير.	3,33	1,041	0,312	5
6-عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين.	3,24	1,167	0,360	11

7-مرور بتجارب تغيير فاشلة كثيرة في السابق.	2,98	1,118	0,375	14
8-خوف العاملين من المجهول وإلى ان يقودهم هذا التغيير.	3,85	0,882	0,229	1
9-الخوف من فقدان بعض الصلاحيات.	3,59	1,001	0,278	2
10-خوف العاملين من ان تنخفض رواتبهم جراء التغيير.	3,46	1,077	0,311	4
11-التغيير يولد مشاكل لا يستطيع العاملين التعامل معها.	2,91	1,066	0,366	12
12-خوف العاملين من فقدان المكانة الاجتماعية.	2,93	1,044	0,356	10
13-التغيير لا يلبي حاجات العاملين للتنمية المهنية.	2,99	1,122	0,375	15
14-عدم وضوح اهداف برنامج التغيير بالنسبة للعاملين.	3,28	1,089	0,332	8
15-متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين.	2,79	1,042	0,373	13
16-التغيير يضر بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	3,40	1,010	0,297	3
17-خشية العاملين من فقدان وظائفهم.	3,40	1,082	0,318	6
18-تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم.	3,25	1,091	0,335	9

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*اما في مؤسسات القطاع الخاص فكان ترتيب الاسباب كما يلي:

-جاءت العبارة **[خوف العاملين من المجهول وإلى اين يقودهم هذا التغيير]** في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,882، وهذا ما يبين ان العاملين في مؤسسات القطاع الخاص يشعرون بالخوف من المجهول بعد ان احسوا بالاستقرار لذلك فهم يسعون للحفاظ على الوضع الراهن من خلال مقاومة التغيير.

-والعبارة **[الخوف من فقدان بعض الصلاحيات]** احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 1,077، يعتقد العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بان التغيير يفقدهم الصلاحيات التي يتمتعون بها فهذا سبب يعتبر كافي لمقاومة التغيير.

-اما العبارة **[التغيير يضر بالاستقرار الوظيفي للعاملين]** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,010، ويدل ذلك ان العاملين في القطاع الخاص يرون بان التغيير الجديد يمكن ان ينقلهم إلى وظيفة اخرى بعدما اعتادوا على وظيفتهم.

-واحتلت العبارة **[خوف العاملين من ان تنخفض رواتبهم جراء التغيير]** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 1,077، تدل هذه النتيجة بان سبب مقاومة العاملين للتغيير هو الخوف من انخفاض الراتب.

-وكانت المرتبة الخامسة للعبارة **[عدم قناعة العاملين بالتغيير]** بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,041 ، حيث يعتبر عدم قناعة العاملين بالتغيير سبب كاف للمقاومة وهذا لضعف الاتصال بالعاملين من قبل الرؤساء وعدم توضيح اهداف التغيير.

-والعبارة **[خشية العاملين من فقدان وظائفهم]** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,082، ويدل ذلك على خوف عمال مؤسسات القطاع الخاص من فقدان الوظيفة من جراء التغيير الجديد لذلك فهو يقاوم بطريقة ضمنية هذا التغيير.

-اما العبارة **[خشية العاملين من فقدان الروتين الذين تعودوا عليه]** احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,65 وانحراف معياري 1,196، يعتادوا العاملين على روتين معين في العمل والخوف من استبداله بروتين اخر لذلك فهم يقاومون التغيير.

-وجاءت العبارة **[عدم وضوح اهداف برنامج التغيير بالنسبة للعاملين]** في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 1,089، يرجع ذلك لضعف الاتصال بالعاملين وعدم شرح اهداف وابعاد التغيير الذي سوف تقوم به.

- والعبارة **[تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم]** كانت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,091، ان خوف العاملين من تعارض التغيير الجديد مع مبادئ العاملين يعتبر سبب لمقاومة التغيير.

-والعبارة **[خوف العاملين من فقدان المكانة الاجتماعية]** احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,044، في حين جاءت العبارة **[عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين]** المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,24 وانحراف معياري 1,167 حيث يرى العاملين ان التغيير غير واقعي ولا جدوى من القيام به.

-واحتلت العبارة **[التغيير يولد مشاكل لا يستطيع العاملين التعامل معها]** المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف معياري.1,066، والعبارة **[التغيير يزيد من عبء العمل على العاملين]** المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري1,058.

-اما العبارة [متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين] المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 1,042، والعبارة **[مرور بتجارب تغيير فاشلة كثيرة في السابق]** احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري1,118.

-والمرتبة السادسة عشر كانت للعبارة **[التغيير لا يلبي حاجات العاملين للتنمية المهنية]** بمتوسط حسابي 2,99 وانحراف معياري 1,122 .

-اما العبارة **[فقدان الاحساس بالمشاركة في عملية التغيير]** المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,367، وهناك فئة غير موافقة على ذلك بسبب عدم مشاركتهم في وضع برامج التغيير واحساسهم بالتهميش وعدم السماع لآرائهم ومقترحاتهم يجعلهم يقاومون التغيير.

-واخيرا العبارة **[شعور العاملين ان التغيير فرض عليهم بالقوة]** المرتبة الثامنة عشر أي المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,367، تدل هذه النتيجة ان هناك نسبة من العاملين تشعر ان التغيير فرض عليها بالقوة في حين ان نفس النسبة تشعر بالعكس.

6-تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من حدة المقاومة في المؤسسات"

1/مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(35): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة في مؤسسات القطاع العام.

استراتيجية التعليم والاتصال	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت
103-القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	3,15	1,210	0,383	3
104-عقد الاجتماعات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	3,93	1,944	0,494	4
105-اصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	3,6	1,135	0,315	2
106-شرح الاسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	3,71	1,028	0,277	1
استراتيجية المشاركة				
107-السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وافكارهم لتحسين عملية التغيير	3,71	1,028	0,277	1
108-السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير.	3,10	1,266	0,408	2
109-القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.	2,74	1,206	0,440	3
استراتيجية التسهيل والدعم				
110-تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير.	2,74	1,206	0,440	3
111-مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء الناتج عن التغيير	2,95	1,229	0,417	2
112-اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	2,89	1,196	0,413	1
استراتيجية التفاوض والاتفاق				
113-مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها	3,11	1,218	0,392	1
114-تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير	2,93	1,235	0,421	2
استراتيجية التمويه والاستمالة				

115–استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير	2,66	1,263	0,474	3
116–تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.	2,98	1,273	0,426	1
117–ايهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي	2,94	1,314	0,445	2
استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني				
118–استخدام اساليب التهديد و الوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	3,19	1,444	0,451	1
119–توجيه الانذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.	2,91	1,605	0,550	3
120–معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو اجواء اخر ضدهم.	3,11	1,503	0,483	2

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2/مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(36): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة في مؤسسات القطاع الخاص.

استراتيجية التعليم والاتصال	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ت
103–القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	3,84	0,857	0,223	1
104–عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	3,54	1,014	0,286	3
105–اصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	3,38	1,008	0,297	4
106–شرح الاسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	3,81	0,902	0,236	2
استراتيجية المشاركة				
107–السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وافكارهم لتحسين عملية التغيير.	3,65	1,117	0,306	1
108–السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير.	2,75	1,250	0,454	3
109–القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.	2,78	1,183	0,425	2
استراتيجية التسهيل والدعم				
110–تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير	2,54	1,152	0,452	3
111–مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء الناتج عن التغيير	2,66	1,205	0,452	2
112–اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	2,96	1,309	0,442	1
استراتيجية التفاوض والاتفاق				
113–مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها	2,34	1,217	0,520	1
114–تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.	2,31	1,225	0,530	2
استراتيجية التمويه والاستمالة				
115–استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير	3,36	1,402	0,416	3

116–تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.	3,38	1,403	0,415	2
117–ايهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي	3,3	1,468	0,443	1
استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني				
118–استخدام اساليب التهديد و الوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	3,57	1,586	0,443	2
119–توجيه الانذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	4,04	1,274	0,315	1
120–معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو اجواء اخر ضدهم.	3,56	1,596	0,448	3

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

–نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان استراتيجية التعليم والاتصال حققت متوسطا اجماليا قدر 3,64 وانحراف معياري 0,945 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت متوسطا اجماليا 3,59 وانحراف اجمالي بلغ 1,329 في مؤسسات القطاع العام.

–استراتيجية المشاركة حققت متوسطا اجماليا قدر3,06 وانحراف معياري 1,183 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت متوسطا اجماليا بلغ 3,18 وانحراف اجمالي 1,166 في مؤسسات القطاع العام.

–استراتيجية التسهيل والدعم حققت متوسطا اجماليا قدر 2,72وانحراف معياري 1,222 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، اما في مؤسسات القطاع العام حققت متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف معياري .1,210

–استراتيجية التفاوض والاتفاق حققت متوسطا اجماليا قدر2,32 وانحراف معياري 1,221 في مؤسسات القطاع الخاص تقع في مجال غير موافق، اما مؤسسات القطاع العام فحققت متوسطا اجماليا 3,02 وانحراف معياري 1,226 في مؤسسات القطاع العام.

–استراتيجية التمويه والاستمالة حققت متوسطا اجماليا قدر3,34 وانحراف معياري 1,424 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، اما مؤسسات القطاع العام حققت هذه الاستراتيجية متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف اجمالي 1,283.

–استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني حققت متوسطا اجماليا قدر3,72 وانحراف معياري 1,485 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت هذه الاستراتيجية متوسطا اجماليا 3,07 وانحراف اجمالي 1,517 في مؤسسات القطاع العام.

المطلب الثالث: اختلاف الفروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين للتغيير ترجع لاختلاف الخصائص الديمغرافية والوظيفية

1/المقاومة الظاهرة للعاملين:

اولا/عامل الجنس

<u>1-1/مؤسسات القطاع العام:</u>

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الظاهرة للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع العام قمنا باستخدام اختبار T test حيث كانت قيمة F : 1,609 وكانت قيمة sig : 0,207 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الظاهرة للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع العام

<u>2-1/مؤسسات القطاع الخاص:</u>

قمنا باستخدام اختبار T test حيث كانت قيمة F :0,278 وكانت قيمة sig : 0,600 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الظاهرة للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع الخاص.

ثانيا/المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)

لتحديد ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات مجتمع الدراسة لمحاور الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية قامت الباحثة بعمل اختبار تحليل التباين الاحادي **(ANOVA)**

جدول رقم (37): الفروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

العمر							
	مصدر التباين	درجات الخبرة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة F	قيمة (p) مستوى الدلالة	
المقاومة الظاهرة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1,103 109,897 111,000	3 108 111	0,368 1,018	0,361	0,781	القطاع العام
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1,348 65,652 67,000	3 64 67	0,449 1,026	0,438	0,727	القطاع الخاص

المستوى التعليمي							
المقاومة الظاهرة	**بين المجموعات**	**0,975**	**3**	**0,325**	**0,319**	**0,812**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**110,025**	**108**	**1,019**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**4,894**	**2**	**2,447**	**2,561**	**0,085**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**62,106**	**65**	**0,955**			
	المجموع	**67,000**	**67**				
الحالة الاجتماعية							
المقاومة الظاهرة	**بين المجموعات**	**2,984**	**3**	**0,995**	**0,994**	**0,398**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**108,016**	**108**	**1,000**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**4,981**	**3**	**1,660**	**1,713**	**0,173**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**62,019**	**64**	**0,969**			
	المجموع	**67,000**	**67**				
سنوات الخبرة							
المقاومة الظاهرة	**بين المجموعات**	**0,722**	**3**	**0,241**	**0,236**	**0,871**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**110,278**	**108**	**1,021**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**0,292**	**3**	**0,097**	**0,093**	**0,963**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**66,708**	**64**	**1,042**			
	المجموع	**67,000**	**67**				

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين ما يلي:

–العمر: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,361 وكانت قيمة 0,781: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة ، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة 0,438: F عند مستوى معنوية 0,727: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص.

–المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,319 وكانت قيمة 0,812: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير المستوى التعليمي، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة 2,561: F عند مستوى معنوية 0,085: p ، وهي اكبر من مستوى الدلالة

الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-الحالة الاجتماعية: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,994 وكانت قيمة p :0,398 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة F :1,713 عند مستوى معنوية p :0,173 ، وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

-سنوات الخبرة: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,236 وكانت قيمة p :0,871 وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة F :0,093 عند مستوى معنوية p :0,963 ، وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-ومن خلال هذه النتائج يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة لمقاومة التغيير الظاهرة تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 0,05.

2/المقاومة الضمنية للعاملين:

اولا/عامل الجنس

<u>2-1/مؤسسات القطاع العام:</u>

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الضمنية للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع العام قمنا باستخدام اختبار T test حيث كانت قيمة F :1,605 وكانت قيمة sig : 0,208 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الضمنية للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع العام.

2-2/مؤسسات القطاع الخاص:

قمنا باستخدام اختبار T test حيث كانت قيمة F :1,858 وكانت قيمة sig : 0,177 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مقاومة العاملين الضمنية للتغيير ترجع لاختلاف في عامل الجنس في مؤسسات القطاع الخاص.

ثانيا/ العوامل الديمغرافية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

جدول رقم (38): الفروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

العمر							
	مصدر التباين	**درجات الخبرة**	**مجموع المربعات**	**متوسطات المربعات**	**قيمة F**	**قيمة (p) مستوى الدلالة**	
المقاومة الضمنية	**بين المجموعات**	**0,868**	**3**	**0,289**	**0,284**	**0,837**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**110,132**	**108**	**1,020**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**0,353**	**3**	**0,118**	**0,113**	**0,952**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**66,647**	**64**	**1,041**			
	المجموع	**67,000**	**67**				
المستوى التعليمي							
المقاومة الضمنية	**بين المجموعات**	**4,036**	**3**	**1,345**	**1,358**	**0,260**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**106,964**	**108**	**0,990**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**6,549**	**2**	**3,275**	**3,521**	**0,035**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**60,451**	**65**	**0,930**			
	المجموع	**67,000**	**67**				
الحالة الاجتماعية							
المقاومة الضمنية	**بين المجموعات**	**3,709**	**3**	**1,236**	**1,244**	**0,297**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**107,291**	**108**	**0,993**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**2,125**	**3**	**0,708**	**0,354**	**0,787**	**القطاع الخاص**
	داخل المجموعات	**108,875**	**108**	**1,008**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
سنوات الخبرة							
المقاومة الضمنية	**بين المجموعات**	**2,125**	**3**	**0,708**	**0,703**	**0,553**	**القطاع العام**
	داخل المجموعات	**108,875**	**108**	**1,008**			
	المجموع	**111,000**	**111**				
	بين المجموعات	**3,256**	**3**	**1,085**	**1,090**	**0,360**	**القطاع**

	داخل المجموعات	63,744	64	0,996			الخاص
	المجموع	67,000	67				

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين ما يلي:

–العمر: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,284 وكانت قيمة 0,837: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية ، اما في القطاع الخاص وجدت قيم0,113: Fعند مستوى معنوية 0,952: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص.

–المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 1,358 وكانت قيمة 0,260: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير المستوى التعليمي، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة 3,521: F عند مستوى معنوية 0,035: p ، وهي اقل من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

–الحالة الاجتماعية: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 1,244 وكانت قيمة 0,297: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة 0,354: F عند مستوى معنوية 0,787: p ، وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

–سنوات الخبرة: من خلال نتائج الجدول وجدت قيمة F في القطاع العام 0,703 وكانت قيمة 0,553: p وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 0,05 وبالتالي لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، اما في القطاع الخاص وجدت قيمة 1,090: F عند مستوى معنوية 0,360: p ، وهي اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية

0,05 وبالتالي كذلك لا توجد فروق في استجابات الافراد لمقاومة التغيير الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المبحث الثاني: نماذج المعادلات البنائية واختبار نموذج الدراسة الافتراضي

سوف نقوم بالمعادلات الهيكلية من اجل معرفة هل هناك علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع فماهي النتائج التي سوف تقدمها النمذجة البنائية فيما يخص العلاقة بين ابعاد التطوير التنظيمي وابعاد مقاومة التغيير.

المطلب الاول: التحليل العاملي لمحاور الدراسة

بعد عملية تجميع البيانات سنقوم بداية وفي ظل الاطار المنهجي للدراسة دائما باختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات بمختلف ابعادها وذلك من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لكل محور من محاور الدراسة ومن ثمة اختبارات الثبات والصدق لهذه المحاور.

1/التحليل العاملي الاستكشافي Analyse en composantes principales

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تبسيط وتحسين اداة القياس المستخدمة والغاء العبارات التي تسبب مشاكل اثناء التحليل العاملي و نمذجة المعادلات البنائية، حيث تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة أولية ضمن عملية التحليل، حيث تسمح هذه المرحلة بإخضاع معطياتنا إلى سلسلة من التحاليل التوفيقية الاستكشافية، التي مكنتها من التخلص من عدد من العبارات " المعابة" بمعنى التي تتسبب في حدوث خلل في النتائج، تتميز تلك العبارات بانها:

-اما انها بصورة سيئة (لها شراكية اقل من 0,40).

-ليس لها أي اختبارBartlett's and Kmo مساوية او اكبر من 0,50 على المتغيرات الكامنة الموافقة لها.

-حيث تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبانة بطريقة الاحتمال الاقصى (Maximum Likelihood) واستخدام التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة الفاريماكس (Varimax) وحذف التشبعات التي تقل عن 0,4، وتسمح ACP بتجميع اكبر عدد ممكن من المعلومات المكونة للمتغيرات في اقل عدد ممكن من العوامل، وتهدف هذه الطريقة إلى[1]:

---

[1] :Raymond-Alain Thiéart et coll, op.cit, p :265.

*التأكد من ان المكونات او المتغيرات تتشكل فعلا من العوامل التي تم تحديدها مسبقا.

*التأكد من ان المكونات او المتغيرات تمثلها المتغيرات الظاهرة فعلا.

لذا سنقوم فيما يلي بإجراء جملة من الاختبارات ضمن التحليل العاملي الاستكشافي والتي اكد الباحثون على ضرورة استخدامها كمرحلة اولى ضمن عملية التحليل كما يلي:

اولا/اختبار الشراكية (Communalities)

بعد القيام بالتحليل التوفيقي الاستكشافي تحصلنا على مجموعة من النتائج التي تعبر عن اختبار الشراكية لكل مؤشر (متغير جلي) مع المتغير الكامن الموافق له، حيث يهدف اختبار الشراكية إلى التأكد على أن للمؤشرات(التي تم التعبير عنها من خلال الأسئلة) لها درجة ارتباط بالمتغير الكامن، على ان يكون الحد الادنى المقبول لهذه القيمة 0,4 ويقدم الجدول التالي القيم الدنيا المستحسنة والتي ترتبط بحجم العينة قلت معه فكلما كبر حجم العينة قلت معه قيمة التحميل او التشبع المطلوب.

جدول رقم (39): قيم تحميل العوامل اعتمادا على حجم العينة

تحميل او تشبع المتغير الكامن Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية Sample Size
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

La source : Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs: Prentice -Hall, 7th ed, 2010, P 116.

-وباعتبار ان حجم العينة في هذه الدراسة في مؤسسات القطاع العام كان 230 مفردة وفي القطاع الخاص 210 مفردة فان قيمة التحميل المطلوبة يجب ان تكون قريبة من 0,40، تم الحصول على 14 عامل تتشبع عليهم عبارات الاستبيان كما هو متوقع.

-وبعد اجراء هذا الاختبار في استبيان مؤسسات القطاع العام اتضح وجود بعض العبارات التي تتميز بمستوى شراكية اقل من الحد الادنى المعتمد في استبيان مؤسسات القطاع العام وهي:

(P2),(R4),(AC5),(CL5),(ST3),(C2),(R5),(ST4),(P6),(P4)

اما استبيان مؤسسات القطاع الخاص فكانت:

(P5), (R2), (C4), (P6), (R5)

-ويمكن توضيح مجالات شراكية كل متغير في الجدول التالي مع العلم انه تم حذف القيم الاقل، وتجدر الاشارة ان ابعاد المتغير المستقل تعتبر في حد ذاتها متغيرات، حيث يضم كل بعد عدة ابعاد فرعية لذا تم اعتبارها متغيرات كامنة لعبارات قياسها.(انظر الملحق رقم 2 والملحق رقم 5)

جدول (40): مجالات شراكية عبارات القياس في استبيان مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

استبيان مؤسسات	**القطاع العام**	**استبيان مؤسسات**	**القطاع الخاص**
المتغيرات الكامنة	**شراكية العبارات**	**المتغيرات الكامنة**	**شراكية العبارات**
التدريب	0,84 −0,72	التدريب	0,81 −0,72
التحفيز	0,81 −0,65	التحفيز	0,80 −0,62
القيادة	0,87 −0,74	القيادة	0,84 −0,68
العلاقات التنظيمية	0,81 −0,64	العلاقات التنظيمية	0,78 −0,58
مرونة الهيكل	0,85 −0,73	مرونة الهيكل	0,79 −0,52
السلطة والمسؤولية	0,65 −0,61	السلطة والمسؤولية	0,67 −0,58
الاتصال	0,79 −0,64	الاتصال	0,79 −0,64
اتخاذ القرار	0,69 −0,49	اتخاذ القرار	0,79 −0,60
المهام والوظائف	0,75 −0,55	المهام والوظائف	0,79 −0,59
التطوير التكنولوجي	0,74 1−0,61	التطوير التكنولوجي	0,73 −0,59
التطوير الاستراتيجي	0,74 −0,69	التطوير الاستراتيجي	0,81 −0,54
التطوير الثقافي	0,79 −0,58	التطوير الثقافي	0,78 −0,70
المقاومة الظاهرة	0,73 −0,55	المقاومة الظاهرة	0,78 −0,68
المقاومة الضمنية	0,84 −0,60	المقاومة الضمنية	0,87 −0,58

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

-يوضح هذا الجدول ان قيم الشراكية للمتغيرات الظاهرة مع المتغيرات الكامنة التي تتبعها تأخذ قيما مقبولة، حيث يمكن القول ان اغلب العبارات او المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها بشكل متفاوت نسبيا، ويظهر الجدول التالي قيمة التباين الكلي المفسر Total Variance Explained والقيم الذاتية The eigenvalues او كما يسميها البعض بالقيم المميزة وهي الجزء من التباين الكلي في كل المتغيرات والمفسر قبل المتغير المحدد.(انظر الملحق رقم 3 والملحق رقم 6)

جدول رقم (41): القيم الذاتية وقيمة التباين المفسر والتراكمي لأبعاد متغيرات الدراسة في القطاع العام

المتغير الكامن	القيم الذاتية Eigen values	Rotation sums of squared loadings	نسبة التباين المفسر % of variance	التباين المفسر التراكمي Cumulative
1	28,26	11,86	10,92	10,32
2	8,60	11,69	10,76	21,69
3	5,30	8,30	7,64	29,34
4	5,03	6,45	5,94	35,28
5	3,89	7,04	6,48	41,76
6	3,64	5,47	5,04	46,81
7	3,121	5,97	5,49	52,31
8	2,857	4,86	4,47	56,78
9	2,596	3,32	3,06	59,85
10	2,285	3,73	3,43	63,29
11	1,982	3,01	2,77	66,06
12	1,835	2,91	2,68	68,75
13	1,746	2,36	2,17	70,92
14	1,681	2,09	1,92	72,85

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (42): القيم الذاتية وقيمة التباين المفسر والتراكمي لأبعاد متغيرات الدراسة في القطاع الخاص

المتغير الكامن	القيم الذاتية Eigen values	Rotation sums of squared loadings	نسبة التباين المفسر % of variance	التباين المفسر التراكمي Cumulative
1	19,59	26,30	19,59	19,59
2	13,27	17,81	13,27	32,86
3	7,73	10,38	7,73	40,60

46,99	6,39	8,58	6,39	4
52,01	5,01	6,73	5,01	5
56,36	4,35	5,84	4,35	6
59,99	3,62	4,87	3,62	7
62,97	2,98	4,00	2,98	8
65,67	2,69	3,62	2,69	9
68,30	2,62	3,52	2,62	10
70,33	2,03	2,73	2,03	11
72,25	1,91	2,57	1,91	12
74,03	1,77	2,38	1,77	13
75,73	1,70	2,29	1,70	14

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

-من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة التباين الكلي المفسر في القطاع العام 72,85% وفي القطاع الخاص 75,73% وهي قيمة تتجاوز النسبة المستحسنة60% .

ثانيا/كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي

***اختبار KMO and Bartelett's**

-يعد اختبار KMO (Kaiser Meter Olkin) احد الاساليب الاحصائية التي تمكن من قياس مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي و يجب ان يتوفر شرط كفاية حجم العينة وللتحقق من ذلك تمت الاستعانة بKMO، حيث كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من القيمة 1 دل ذلك على ملائمة اكبر لحجم العينة، القيمة المقبولة يجب ان تتعدى 0,5 اما اذا كانت محصورة بين 0,7 و0,8 تعتبر جيدة واذا كانت اكبر من 0,9 تعد ممتازة[1]، حسب نتائج هذه الدراسة فان قيمة KMO المتوصل اليها 0,75 في استبيان مؤسسات القطاع العام و0,73 في استبيان مؤسسات القطاع الخاص ونقول ان هناك صدق عالي لنتائج التحليل العاملي ويشير إلى ان حجم العينة يعتبر كافيا لإجراء التحليل العاملي.

-تشير معنوية هذا الاختبار Bartelett's (Sig < 0.05) إلى ان مصفوفة الارتباط ليست مثماثلة ومعنى ذلك ان المتغيرات ترتبط ببعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عاملي ذي معنى، والتأكد من

[1] : Sen, Parag. (2015). "Exploring Role of Environmental Proactivity in Financial Performance of Manufacturing Enterprises: A Structural Modelling Approach."Journal of Cleaner Production. P 587.

جودة نتائج التحليل العاملي وبالتالي يمكن قبول نتائج التحليل العاملي، بمستوى المعنوية الذي يتراوح بين 0,000 و0,05 حيث كلما الت قيمته إلى 0,000 دل ذلك على ارتفاع مجال الثقة في السلم المعتمد اما بالنسبة لمعنوية Bartlett بدورها تكون مؤشر لجودة نتائج التحليل العاملي، وفي هذه الدراسة النتائج الخاصة ب Bartlett كانت تساوي $0,050 \leq 0,000 = p$.(انظر الملحق رقم1 والملحق رقم 4)

ثالثا/ثبات الاستبيان Reliability

للتحقق من مسالة الثبات تلجأ الكثير من الدراسات إلى استخدام معامل الفا كرونباخ:

***معامل Alpha de Cronback**

يستخدم هذا المعامل لقياس الثبات وهو عبارة عن معامل الارتباط بين عبارات المقياس حيث يفسر وفقا للقيم التالية:

(اكبر من 0,9 ممتاز، اكبر من 0,8 جيد، اكبر من 0,7 مقبول، أكبر من 0,6 مشكوك فيه، اكبر من 0,5 ضعيف، أقل من 0,5 غير مقبول)[1]

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Alpha de Cronback لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، الا أن الحصول على$Alpha \geq 0,60$ يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام امرا مقبولا.

الجدول رقم (43): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان الاول في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص

المتغيرات	معامل Alpha cronback	
	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص
المحور الأول: اهداف التطوير التنظيمي	0,78	0,83
المحور الثاني: مجالات التطوير التنظيمي		
1/تطوير الفرد		
*التدريب	0,95	0,93
*التحفيز	0,87	0,81
*القيادة	0,95	0,92
*العلاقات	0,85	0,61

[1] : Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, p :87

2/تطوير الهيكل التنظيمي		
*مرونة الهيكل التنظيمي	0,90	0,77
*السلطة والمسؤولية	0,86	0,68
*خطوط الاتصال	0,83	0,79
*صناعة القرار	0,84	0,76
3/تطوير المهام والوظائف	0,82	0,83
4/التطوير التكنولوجي	0,91	0,80
5/تطوير الاستراتيجية	0,80	0,62
6/تطوير الثقافة التنظيمية	0,73	0,67
المحور الثالث: مقاومة التغيير		
7/مقاومة التغيير الظاهرة	0,80	0,88
8/مقاومة التغيير الضمنية	0,86	0,85

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

*تراوح قيمة **Alpha cronback** ما بين (0,61-0,95) وهي معاملات جيدة.

اما بالنسبة إلى الاستبيان الثاني فالجدول رقم (6) يبين معاملات **Alpha cronback** المتحصل عليها

الجدول رقم (44): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان الثاني في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص

المتغيرات	**معامل**	**Alpha cronback**
	مؤسسات القطاع العام	**مؤسسات القطاع الخاص**
المحور الأول: موقف العاملين اتجاه التغييرات	0,90	0,90
المحور الثاني: اسباب مقاومة التغيير لدى العاملين	0,86	0,86

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

*يوضح الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان الثاني تراوحت قيمتها ما بين 0,86-0,90 وتعد معاملات مرتفعة وهذا ما يدل على أن جميع المحاور صالحة للقياس.

3-2/ اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح، يعطي مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير فاذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة اكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير ملتويا نحو اليمين ويسمى موجب وتكون قيمة الالتواء موجبة، اما اذا كان العكس فاذا هذا الالتواء يكون سالبا او ملتويا نحو اليسار وتكون قيمة الالتواء سالبة، اما اذا كانت قيمة معامل الالتواء صفرا فان التوزيع يكون طبيعيا، اما التفلطح يمثل تكرارات القيم على طرفي هذا

المتغير ودرجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فاذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة ويسمى التوزيع كبير التفلطح، اما اذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قيمة عالية ويسمى التوزيع مدبدب او قليل التفلطح[1].

جدول رقم (45): نتائج اختبار الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	استبيان مؤسسات	القطاع العام	استبيان مؤسسات	القطاع الخاص
	الالتواءSkewness	التفلطحKurtusis	الالتواءSkewness	التفلطحKurtusis
التدريب	−0,51	−1,03	−0,97	−0,17
التحفيز	−0,06	−0,72	−0,08	−0,49
القيادة	−0,68	−0,69	−1,02	0,96
العلاقات التنظيمية	−0,91	0,48	−0,97	1,50
مرونة الهيكل	−0,93	0,60	−0,59	0,61
السلطة والمسؤولية	−0,60	−0,11	−0,83	1,20
خطوط الاتصال	−1,11	1,38	−0,85	0,72
صناعة القرار	−0,69	0,14	−0,82	1,49
المهام والوظائف	0,06	−0,89	−0,16	−0,62
التطوير التكنولوجي	−1,08	1,52	−0,32	−0,39
التطوير الاستراتيجي	−0,90	0,23	−0,17	0,00
التطوير الثقافي	−0,66	0,41	−1,19	0,21
المقاومة الظاهرة	−0,57	0,55	0,90	1,50
المقاومة الضمنية	−0,26	−0,58	−0,52	−0,85

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات spss

-من خلال نتائج هذا الجدول يتضح خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي، على هذا الاساس يمكننا القول بان هناك احتمال كبير بان يتطابق النموذج التجريبي مع النظري، لكن هذا لا يكفي لكي نقول بان هناك تطابق لذلك علينا نتأكد من علاقة المتغيرات الجلية بالمتغيرات الكامنة.

[1] : Gaur, A. S., & Gaur, S. S. (2009). *Statistical methods for practice and research: A guide to data analysis using SPSS*, Response, 2nd edition, pp:39-40.

2/التحليل العاملي التوكيدي Analyse Factoriel confirmatoire

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء اطر نظرية سابقة، ويعد احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية اين يعمل على تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من متغيرات كامنة تمثل الابعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج اسهم متجهة للنوع الثاني من المتغيرات وهو المتغيرات الظاهرة والتي تمثل الفقرات أو العبارات الخاصة لكل بعد او الابعاد الخاصة بكل عامل، أي ان الفقرات هي مؤشرات للمتغيرات الكامنة، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات التي تدل على جودة هذه المطابقة، اين يتم قبول او رفض النموذج المفترض في ضوئها تعرف هذه المؤشرات بمؤشرات جودة المطابقة والمذكورة سابقا.

المطلب الثاني: تقدير النموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model)

يختلف النموذج الهيكلي عن نموذج القياس كونه يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة والتي تربط فيما بينها من خلال اسهم ذات اتجاه واحد عندما تكون علاقة تأثير، كما يمكن ان تربط فيما بينها من خلال اسهم ذات اتجاهين عندما تكون بينهما علاقة ارتباط ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات جودة المطابقة (المطلقة، المحددة الاضافية والمقترنة) مقاييس التشتت (التناظر والتركيز) واخيرا الهيكل التوفيقي للمتغيرات الجلية (المؤشرات).

-ونعرض فيما يلي النموذج الهيكلي للدراسة للتأكد من ملائمته مع البيانات المستخدمة، اين يتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات جودة المطابقة سابقة الذكر، ونعرض فيما يلي النموذج الهيكلي للدراسة في مؤسسات القطاع العام للتأكد من ملائمته مع البيانات المستخدمة.

1-تحليل نموذج مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص

قمنا بتصميم نموذج يحتوي على وجود علاقات ارتباط موجودة بين متغيرين احدهما يكون مستقل والاخر يكون تابع، معبر عنهم باسهم ذو اتجاهين، وايضا وجود متغيرات اخرى مرتبطة مع كل متغير كامن نسميها المتغيرات الجلية، تظهر هذه المتغيرات داخل اشكال بيضاوية، حيث يكمن دور هذه المتغيرات الجلية في النموذج العام في قياس المتغيرات الكامنة ذلك كون ان هذه الاخيرة غير قابلة للقياس، لهذا

السبب يتم الاستعانة بهذا النوع من المتغيرات الجلية التي تتميز بانها قابلة للقياس في هذا يمكننا تمييز بحثنا من خلال ثلاث مستويات: النموذج الهيكلي، النموذج العام، نموذج القياس.

-النموذج الهيكلي:

يعبر عن مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تكون علاقة ارتباط فيما بينها، منها من يلعب دور المتغير المستقل ومنها من يلعب دور المتغير التابع.

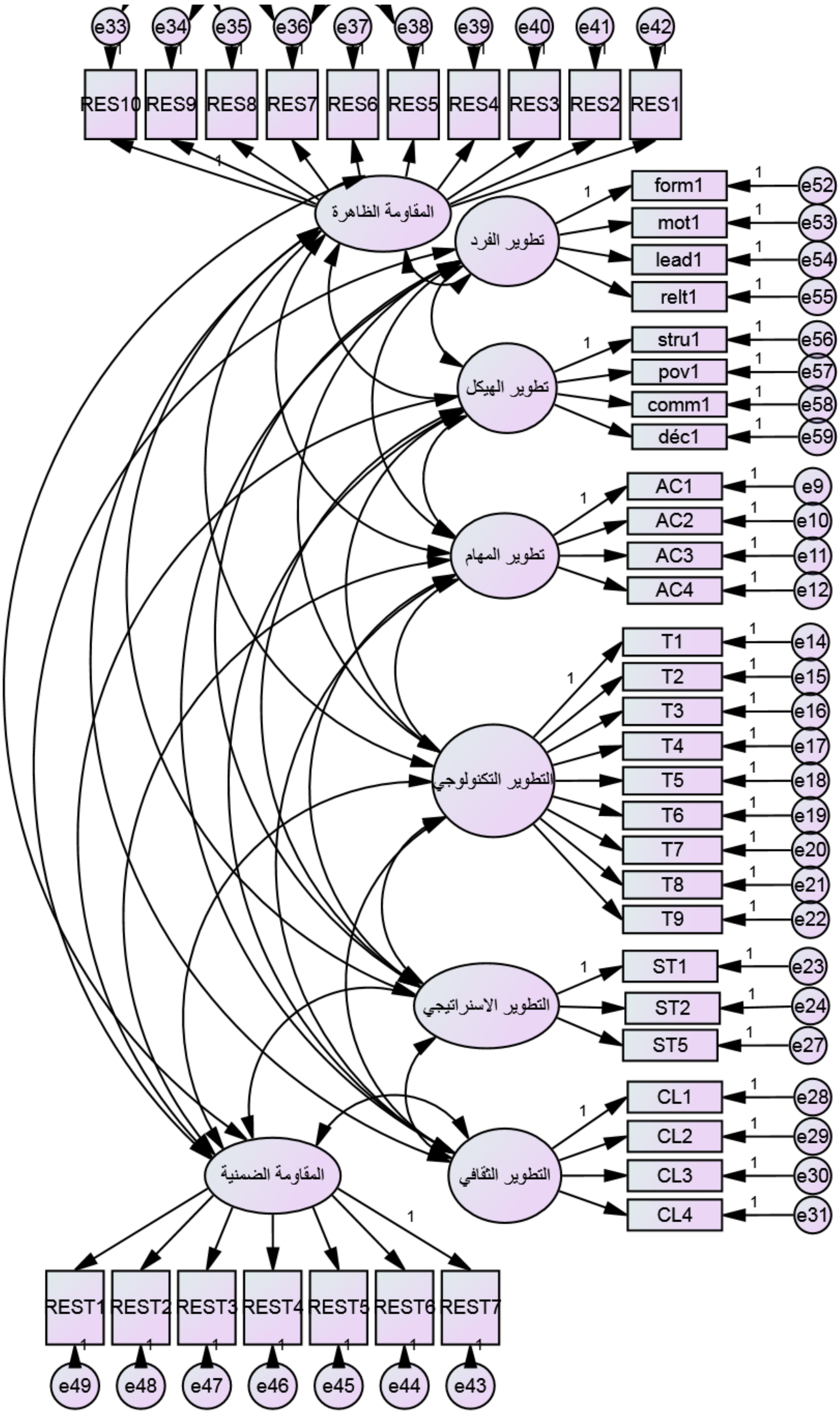
-نموذج القياس:

يساهم هذا النموذج في قياس المتغيرات الكامنة المشكلة للنموذج الهيكلي باستخدام المتغيرات الجلية، التي تساهم في قياس (اعطاء تعبير كمي) للمتغيرات الكامنة، حيث نلاحظ ان كل متغير كامن الا وله مجموعة من المتغيرات الجلية التي تساهم في قياسه، فجملة هذه المتغيرات الجلية تشكل لنا ما نسميه بنموذج القياس.

-النموذج العام:

هو عبارة عن النموذج الذي يظهر فيه مجموعة من العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض وفي نفس الوقت المتغيرات الجلية بكل متغير كامن.

الشكل رقم (15): النموذج العام للدراسة المقترح لمؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص



المصدر: من اعداد الباحثة في برنامج Amos

المطلب الثالث: تقييم معايير المطابقة لنموذج القياس لاستبيان مؤسسات القطاع العام

1-مؤشرات المطابقة:

نعرض فيما يلي جدول يحتوي على نتائج مؤشرات المطابقة قبل التعديل لهذا النموذج في مؤسسات القطاع العام.

جدول رقم (46): مؤشرات جودة المطابقة قبل التعديل لنموذج مؤسسات القطاع العام

المؤشرات	CMIN	DF	P	CMIN/DF	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
القيم المسجلة	1515,51	910	0,000	1,665	0,64	0,80	O,78	0,80	0,077
شرط القبول	///		1%≤	اقل من 5	0,90≤	0,90≤	0,90≤	0,90≤	من 0,05-0,08

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

-انطلاقا من النتائج الموضحة اعلاه نلاحظ ان معاملات تقدير المقاييس فقد تجاوزت في معظمها 0,6 مع مستويات معنوية اقل من 0,05 وفق مخرجات Amos الا ان قيم مؤشرات المطابقة كانت اقل من القيم المثلى، لذا سنقوم بإجراء تعديلات على هذا النموذج للحصول على نتائج مقبولة وذلك بالذهاب إلى خانة (Modification Indices) والقيام بالتعديلات التي يقترحها البرنامج للوصول إلى افضل مطابقة.

جدول رقم (47): مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل لنموذج مؤسسات القطاع العام

المؤشرات	CMIN	P	DF	CMIN/DF	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
القيم المسجلة	1043,59	0,000	861	1,212	0,74	0,94	O,93	0,94	0,04
شرط القبول	///	1%≤		اقل من 5	0,90≤	0,90≤	0,90≤	0,90≤	من 0,05-0,08

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

-بعد القيام بالتعديلات التي اقترحها البرنامج يتضح من الجدول أن مؤشرا ت جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير، حيث كانت:

1-1-الدلائل المطلقة les indices absolus

-ان اهم دليل مطلق هو الكاي تربيع (chi²) نتيجته تساوي 1043,59 ودرجة الحرية تساوي 861 ويتميزان بانهما الاكثر انتشارا ودقة عند مقارنتهما بالدلائل الاخرى، ويرجع السبب في ذلك اننا نعلم بان الكاي تربيع يتبع التوزيع الطبيعي، ويجب ان يكون اقل من 1% وانه لا يوجد أي مقدار للكاي تربيع او لدرجة الحرية يجعلنا نتأكد بان جيدة (مقبولة) اولا الا بقسمة الاولى على الثانيةchi² /DF ومن خلال نتائج الجدول يمكننا القول بان مستوى كاي تربيع على درجة الحرية جيد لان نتيجته اقل من 5، وان مستوى الاحتمال p هو اقل من 1%.

جدول رقم(48): الدلائل المطلقة المسوية لنموذج القياس

دلائل التسوية المطلقة	القيم
كاي تربيع (chi²)	1043,59
درجة الحرية Degrees of fredom	861
P-Level	0,000
كاي تربيع/درجة الحرية	1,212
Steiger and Lind RMSEA Index	0,04
Joreskog and sorbom GFI	0,74

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

-من خلال نتائج هذا الجدول يتبين بان GFI=0,74 وهي تقترب من الواحد وبذلك النتيجة جيدة ويكمن دور GFI في قياس الحصة النسبية " التباين=التباين المشترك" المفسرة من طرف النموذج.

-ان RMSEA فانه يعبر عن الفرق المتوسط من خلال درجة الحرية قيمته تساوي 0,04 وهي جيدة، كلما كانت النتيجة صغيرة جدا (اقرب إلى 0) كلما كانت جيدة، من خلال الجدول نلاحظ بانها تساوي 0,04 وبالتالي يؤكد هذا الدليل على ان النموذج جيد.

2-1-الدلائل المحددة الاضافية Les indices incrémentaux

تقترح هذه الدلائل بمقارنة النموذج المختبر بالنموذج المعدوم (النموذج الذي له عامل واحد مشترك ومقصى من اخطاء القياس).

جدول رقم(49):الدلائل المحددة الاضافية المسوية للنموذج

القيم	دلائل التسوية الاضافية
0,94	Bentler Comparative Fit Index (CFI)
0,93	(TLI)

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

CFI– يقيس الانخفاض النسبي لانعدام التسوية، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير المركزي للكاي تربيع المختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي، نتيجته محصورة بين 0 و 1 وكلما اقتربت من 1 كانت جيدة حيث كانت قيمته 0,94 اذن هي نتيجة جيدة وتدعم قبول النموذج النظري، اما TLI فيشترط ان تكون قيمته ≤**0,90** ومن الجدول نلاحظ قيمته 0,93، اذن هي نتيجة جيدة وتدعم قبول النموذج النظري.

1-3-الدلائل المقترنة les indices parcimonieux

AIC يستعمل للمقارنة بين النماذج، النموذج ذو القيمة الصغرى على هذا المؤشر يعتبر الأفضل مقارنة بالنماذج الأخرى، من خلال نتائج Amos نلاحظ بان قيمة AIC قبل تعديل النموذج كانت 2275,507 وبعد القيام بالتعديلات المطلوبة اصبحت قيمته 1391,590 وهذا ويثبت ان النموذج المعدل اصبح جيد.

*نستنتج من كل ما سبق بان معايير التسوية الجيدة المطلقة والمحددة الاضافية والمقترنة كانت مقنعة وجيدة وتدعم قبول النموذج النظري المقترح.

2-علاقة المتغيرات الجلية بالمتغيرات الكامنة في مؤسسات القطاع العام:

يتألف النموذج العام للدراسة من النموذج الهيكلي ونموذج القياس، بحيث يتعلق الاول بين المتغيرات الكامنة المعرفة من خلال نموذج التحليل اما النموذج الثاني فيتألف من المؤشرات (المتغيرات الجلية) التي تقيس لنا هذه المتغيرات.

حيث يترجم النموذج إلى معادلات تأخذ الشكل العام التالي:

نموذج القياس: $V_i = \lambda_i \cdot F_a + E_i$

V_i هو المتغير الملاحظ i (المؤشر الجلي).

F_a هو المتغير الكامن A (الصيغة او العامل).

λ_i هو مساهمة توفيقية ل i على المتغير الكامن A.

Ei خطأ قياس i

–قيمة λ تكون مقدرة من طرف برنامج AMOS حيث تقيس بطريقة اوتوماتيكية مضروبة في المتغير الكامن الذي يوافقها في الحالة العادية تكون قيمتها بين (0–1)[1] والجدول التالي يظهر الكتابات العامة للمعادلات المتعلقة بالمؤشرات ولتسهيل القراءات تلك البيانات سنحاول كل واحدة منها من خلال الربط بينها وبين المتغيرات الكامنة الموافقة لها ويكون ذلك على شكل معادلة خطية.

2–1–بعد تطوير الفرد:

لقياس البعد الجزئي " تطوير الفرد" الذي هو البعد الاول من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (50): معادلات نموذج القياس لبعد تطوير الفرد

رقم المؤشر	المعادلات	متغير كامن
المؤشر الاول	Form1=0,48.تطوير الفرد +0,540	التطوير
المؤشر الثاني	Motv1=0,63.تطوير الفرد +0,077	الخاص
المؤشر الثالث	Lead1=0,85.تطوير الفرد +0,092	بالأفراد
المؤشر الرابع	Relt1= 0,74.تطوير الفرد +0,053	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

–احسن معيار يمكننا استخدامه لاختبار المعنوية هو اختبار t Student بعد الاختبار تحصلنا على الجدول السابق، يجب ان يكون اختبار t Student اكبر من 1,96 خلال مستوى معنوية ب 5% بالنسبة لكل مساهمة توفيقية للمؤشرات المتعلقة بالصياغة (المتغيرات الكامنة) ليتم فيها بعد التأكد من الضرب الايجابي بينهما.

–من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشر Form1 الذي يتعلق بتدريب العاملين في مؤسسات القطاع العام هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثاني Motv1 يتعلق بتحفيز العاملين لتحقيق تطوير العاملين، اين كانت مساهماته التوفيقية (p=0,000, λ=0,63, t student=7,207) وهي جيدة، والمؤشر الثالث Lead1 الذي قاس القيادة في مؤسسات القطاع العام كانت مساهماته(p=0,000, λ=0,85, t student=8,709) كانت نتائجه هي الاخرى جيدة، اما

[1]: بن اشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2009/2010.

المؤشر الرابع Relt1 المتعلق بالعلاقات التنظيمية والسلوكية كانت مساهمته $(p=0{,}000, \lambda=0{,}74 , t\ student=5{,}237)$

-بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student $(t>1{,}96)$ على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الفرد.

2-2-بعد تطوير الهيكل التنظيمي:

لقياس البعد الجزئي " تطوير الهيكل التنظيمي" الذي هو البعد الثاني من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (51): المعادلات الهيكلية لبعد تطوير الهيكل التنظيمي

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	Struct1=0,64.تطوير الهيكل +0,40	التطوير
المؤشر الثاني	Pov1=0,54.تطوير الهيكل +0,043	الخاص
المؤشر الثالث	Comm1=0,61.تطوير الهيكل +0,073	بالهيكل التنظيمي
المؤشر الرابع	déc1= 0,69.تطوير الهيكل +0,096	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشرStruct1 الذي يتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثاني Pov1 يتعلق بالسلطة والمسؤولية اين كانت مساهماتها التوفيقية $(p=0{,}000, \lambda=0{,}54 , t\ student=7{,}597)$ وهي جيدة، والمؤشر الثالث Comm1الذي قاس نمط الاتصالات في مؤسسات القطاع العام كانت مساهماته$(p=0{,}000, \lambda=0{,}61 , t\ student=6{,}236)$

اما المؤشر الرابع déc1 الذي يتعلق باتخاذ القرارات في المنظمة، حيث كانت مساهماتها $(p=0{,}000, \lambda=0{,}69 , t\ student=6{,}830)$ ، كانت نتائجه هي الاخرى جيدة .

-بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student $(t>1{,}96)$ على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الفرد.

3-2-بعد تطوير المهام والوظائف:

لقياس البعد الجزئي " تطوير المهام والوظائف" الذي هو البعد الثالث من ابعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(52): المعادلات الهيكلية لبعد تطوير المهام والوظائف

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	Ac1=0,42.تطوير المهام والوظائف +0,18	التطوير
المؤشر الثاني	Ac2=0,69.تطوير المهام والوظائف +0,397	الخاص
المؤشر الثالث	Ac3=0,80.تطوير المهام والوظائف + 0,442	بالمهام والوظائف
المؤشر الرابع	Ac4= 0,85.تطوير المهام والوظائف +0,458	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشر Ac1 الذي يفسر قيام المؤسسات بتغيير نوع الانشطة والمهام المسندة للعاملين والذي هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثانيAc2 الذي يفسر قيام المؤسسة باستثمار ارباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي، اين كانت مساهمته التوفيقية , p=0,000) (t student=4,482 , λ=0,69 وهي جيدة، والمؤشر الثالث Ac3 الذي يهدف إلى اتخاذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل :السكن، النقل، جمعية خيرية تعاونية، حيث كانت مساهمته التوفيقية كما يلي:

t student=4,713 , λ=0,80 ,p=0,000)، اما المؤشر Ac4 الذي يتمثل في اعتماد المنظمة على البحوث القائمة على الاستطلاع كأساس لتصميم الخدمة أو السلعة، حيث كانت مساهماته (t student=4,770 , λ=0,85 ,p=0,000)كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الهيكل التنظيمي.

2-4-بعد التطوير التكنولوجي:

لقياس البعد الجزئي " التطوير التكنولوجي" الذي هو البعد الرابع من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(53): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير التكنولوجي

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	T1=0,59.تطوير تكنولوجي +0,175	التطوير
المؤشر الثاني	T2=0,66.تطوير تكنولوجي +0,185	الخاص
المؤشر الثالث	T3=0,73.تطوير تكنولوجي + 0,201	بالتكنولوجيا
المؤشر الرابع	T4= 0,68.تطوير تكنولوجي +0,229	

	T5= 0,74.تطوير تكنولوجي +0,219	المؤشر الخامس
	T6=0,64.تطوير تكنولوجي +0,164	المؤشر السادس
	T7=0,73.تطوير تكنولوجي +0,283	المؤشر السابع
	T8=0,86.تطوير تكنولوجي+ 0,261	المؤشر الثامن
	T9= 0,81.تطوير تكنولوجي +0,670	المؤشر التاسع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشرT1 الذي يفسر قيام المؤسسات بإدخال معدات والات جديدة تناسب اساليب العمل الجديدة كانت مساهمته (p=0,000, λ=0,59 , t student=7,760)
اما المؤشر الثاني T2 الذي يفسر قيام المؤسسة بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا اين كانت مساهماتها التوفيقية (p=0,000 , λ=0,66 , t student=6,311) وهي جيدة، والمؤشر الثالث كانت مساهمته T3 (p=0,000, λ=0,73 , t student=5,950) الذي يعبر عن تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها، اما المؤشرT4 الرابع كانت مساهمته (p=0,000, λ=0,68 , t student=6,308) الذي يحدد يعبر عن انشاء موقع الكتروني بالمؤسسة، اما المؤشر T5 كانت مساهمته (p=0,000, λ=0,74 , t student=6,042) الذي يهتم باستخدام شبكة الانترنت الداخلية التي تربط مختلف الاقسام لتبادل المعلومات، والمؤشر T6 كانت مساهمته (p=0,000, λ=0,64 , t student=7,546 ويعبر عن التحسينات التي تقوم بها المنظمة سواء رئيسية أو ثانوية للمنتج، والمؤشرT7 كانت مساهماتها (p=0,000, λ=0,73 , t student=6,950) والتي بدورها تعبر عن توفير أجهزة اعلام الي متطور تساعد على انجاز المهام، اما المؤشر T8 كانت مساهماتها (p=0,000, λ=0,86 , t student=6,103) الذي يعبر عن تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وافكار جديدة للعمل، والمؤشر T9 هو متغير جلي قائد.

-كانت نتائج هذا البعد هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير التكنولوجي.

<u>5-2-بعد التطوير الاستراتيجي:</u>

لقياس البعد الجزئي " التطوير الاستراتيجي" الذي هو البعد الخامس من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (54): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير الاستراتيجي

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	ST1=0,86.تطوير استراتيجي +0,750	التطوير
المؤشر الثاني	ST2=0,92.تطوير استراتيجي +0,085	الخاص
المؤشر الثالث	ST5=0,73.تطوير استراتيجي + 0,094	بالاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر ST1 الذي يفسر قيام المؤسسات بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة وهو مؤشر قائد، اما المؤشر الثاني ST2 الذي يفسر تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري حيث كانت مساهماتها التوفيقية (p=0,000 , λ=0,953 , t student=7,287) وهي جيدة، والمؤشر الثالث ST5 الذي يفسر حرص المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات (p=0,000, λ=0,92 , t student=13,621)

-كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير الاستراتيجي.

2-6-بعد التطوير الثقافة:

لقياس البعد الجزئي " التطوير الثقافي" الذي هو البعد السادس من ابعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (55): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير الثقافي

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	CL1=0,59.تطوير ثقافي +0,340	التطوير
المؤشر الثاني	CL2=0,81.تطوير ثقافي +0,190	الخاص
المؤشر الثالث	CL3=0,89تطوير ثقافي+ 0,211	بالثقافة التنظيمية
المؤشر الرابع	CL4=0,90.تطوير ثقافي+ 0,194	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر CL1 الذي يفسر قيام المؤسسات باطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة هو مؤشر قائد، اما المؤشر الثاني CL2 الذي يفسر تأثر القيم

الادارية في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها، حيث كانت مساهماتها التوفيقية $(p=0,000, \lambda=0,81, t$ student=7,073) وهي جيدة، والمؤشر الثالث الذي يعبر عن تعديل ثقافة المنظمة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع، حيث كانت مساهمته $(p=0,000, \lambda=0,89$, t student= 3,367)

اما المؤشر الرابع الذي يعبر عن بلورة المنظمة لثقافة خاصة بها كانت مساهمته $(p=0,000, \lambda=0,90$, t student= 4,265)

-كانت نتائج هذا البعد هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student $(t>1,96)$ على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير الثقافي.

2-7-بعد المقاومة الظاهرة:

لقياس البعد الجزئي " المقاومة الظاهرة" الذي هو الشكل الاول من مقاومة العاملين للتغيير(البعد الاول من المتغير التابع) سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(56): المعادلات الهيكلية لبعد المقاومة الظاهرة

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر الاول	Res10=0,70.المقاومة الظاهرة +0,010	المقاومة الظاهرة
المؤشر الثاني	Res9=0,49.المقاومة الظاهرة +0,240	
المؤشر الثالث	Res8=0,42.المقاومة الظاهرة + 0,170	
المؤشر الرابع	Res7=0,29.المقاومة الظاهرة + 0,800	
المؤشر الخامس	Res6=0,47.المقاومة الظاهرة + 0,220	
المؤشر السادس	Res5=0,39.المقاومة الظاهرة +0,150	
المؤشر السابع	Res4=0,64. المقاومة الظاهرة +0,410	
المؤشر الثامن	Res3=0,68.المقاومة الظاهرة + 0,470	
المؤشر التاسع	Res2=0,88.المقاومة الظاهرة + 0,770	
المؤشر العاشر	Res1=0,59. المقاومة الظاهرة + 0,350	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر Res10 وهو المؤشر القائد الذي يعبر عن عدم الالتزام بقواعد واجراءات العمل، اما المؤشر التاسع الذي يعبر عن زيادة عدد الشكاوي والتذمر، كانت مساهمته

(p=0,05 , λ=0,49 , t student=2,070)

اما Res8 المؤشر الثالث (p=0,05 , λ=0,42 , t student=2,715)

الذي يعبر عن تخريب نظم الانتاج من قبل العاملين كشكل لمقاومة التغيير.

Res7 المؤشر الرابع (p=0,530 , λ=0,29 , t student=0,168)

يعبر عن تنظيم اضراب والمشاركة فيه.

Res6 المؤشر الخامس (p=0,000 , λ=0,47 , t student=4,384)

يعبر هذا المؤشر على ترك العمل او زيادة طالبي النقل الوظيفي.

Res5 المؤشر السادس (p=0,312 , λ=0,39 , t student=1,328)

يعبر عن زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل.

Res4 المؤشر السابع (p=0,004 , λ=0,64 , t student=2,798)

يعبر عن تمارض العاملين وزيادة عدد التأخيرات والغيابات.

Res3 المؤشر الثامن (p=0,003 , λ=0,68 , t student=2,974)

يعبر هذا المؤشر على زيادة الصراعات داخل المنظمة.

Res2 المؤشر التاسع (p=0,008 , λ=0,88 , t student=2,643)

يعبر عن زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.

Res1 المؤشر العاشر (p=0,000 , λ=0,59 , t student=3,471)

يعبر هذا المؤشر على مدى مصارحة العاملين لرفض التغيير.

-بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد المقاومة الظاهرة ماعدا المؤشر السابع والخامس .

2-8-بعد المقاومة الضمنية:

لقياس البعد الجزئي " المقاومة الضمنية" الذي هو الشكل الثاني من مقاومة العاملين للتغيير سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (57): المعادلات الهيكلية لبعد المقاومة الضمنية

رقم المؤشر	المعادلات	المتغير الكامن
المؤشر السابع	Rest7=0,36.المقاومة الضمنية +0,130	المقاومة الضمنية
المؤشر السادس	Rest6=0,51.المقاومة الضمنية +0,360	
المؤشر الخامس	Rest5=0,45.المقاومة الضمنية + 0,227	
المؤشر الرابع	Rest4=0,89.المقاومة الضمنية + 0,657	
المؤشر الثالث	Rest3=0,92.المقاومة الضمنية + 0,655	
المؤشر الثاني	Rest2=0,86. المقاومة الضمنية +0,616	
المؤشر الاول	Rest1=0,50.المقاومة الضمنية +0,403	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر Rest7 وهو المؤشر القائد

Rest6 المؤشر السادس (p=0,000 , λ=0,51 , t student=3,988)

يعبر هذا المؤشر على نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.

Rest5 المؤشر الخامس (p=0,06 , λ=0,45 , t student=1,317)

يعبر عن استخدام الصوت المرتفع واشارات اليد.

Rest4 المؤشر الرابع (p=0,000 , λ=0,89, t student=3,898)

يعبر هذا المؤشر على زيادة عدد الاخطاء المرتكبة.

Rest3 المؤشر الثالث (p=0,000 , λ=0,92 , t student=3,929)

يعبر عن الاستغراق لفترات طويلة في تنفيذ الاعمال

Rest2 المؤشر الثاني (p=0,000 , λ=0,86 , t student=3,870)

اما هذا المؤشر يعبر عن عدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة.

Rest1 المؤشر السابع (p=0,004 , λ=0,50 , t student=3,454)

هذا المؤشر يعبر عن هبوط الحافز للعاملين في تأدية العمل.

-كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد المقاومة الضمنية، ماعدا عبارة المؤشر الخامس كانت مساهمته متوسطة.

3-النموذج الهيكلي في مؤسسات القطاع العام

من خلال هذا الجدول يتضح لنا القيم التي تربط بين ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(58): العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع في مؤسسات القطاع العام

العلاقات	القيمة المعيارية	القيمة غير المعيارية	الخطأ	t student	المعنوية
علاقة تطوير الفرد بتطوير الهيكل التنظيمي	0,984	2,567	0,372	4,640	0,000
علاقة تطوير الفرد وتطوير المهام	0,311	1,040	0,420	2,473	0,013
علاقة تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي	0,687	2,635	0,629	4,190	0,000
علاقة تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي	0,712	4,190	0,834	5,025	0,000
علاقة تطوير الفرد والتطوير الثقافي	0,577	2,054	0,523	3,926	0,000
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير المهام والوظائف	0,299	0,641	0,304	2,111	0,035
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي	0,902	2,220	0,500	4,437	0,000
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي	0,742	2,798	0,581	4,817	0,000
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي	0,696	1,587	0,389	4,075	0,000
علاقة التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف	0,240	0,066	0,032	2,025	0,043
علاقة التطوير الاستراتيجي وتطوير المهام والوظائف	0,103	0,043	0,042	1,042	0,298
علاقة التطوير الثقافي وتطوير المهام والوظائف	0,245	0,062	0,029	2,120	0,034
علاقة التطوير الاستراتيجي والتطوير التكنولوجي	0,621	0,299	0,069	4,310	0,000
علاقة التطوير الثقافي والتطوير التكنولوجي	0,673	0,196	0,049	3,980	0,000
علاقة التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي	0,542	0,242	0,060	4,068	0,000
علاقة تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة	0,064	0,051	0,097	0,523	0,601
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والمقاومة الظاهرة	0,120	0,061	0,083	0,734	0,463
علاقة تطوير المهام والمقاومة الظاهرة	0,120	0,007	0,009	0,757	0,449
علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة	0,012	0,001	0,007	0,112	0,911
علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة	-0,004	-0,004	0,011	-0,373	0,709
علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة	0,012	0,001	0,006	0,118	0,906
علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية	0,096	0,023	0,025	0,939	0,348
علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية	0,128	0,051	0,042	1,224	0,221
علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية	0,156	0,041	0,028	1,465	0,143

علاقة تطوير المهام والوظائف والمقاومة الضمنية	-0,0014	-0,003	0,021	-0,154	0,878
علاقة الهيكل التنظيمي والمقاومة الضمنية	0,226	0,461	1,261	1,769	0,077
علاقة تطوير الفرد والمقاومة الضمنية	0,107	0,340	0,337	1,008	0,313
علاقة المقاومة الضمنية والمقاومة الظاهرة	0,325	0,017	0,020	0,894	0,371

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

3-1/تحليل العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع في مؤسسات القطاع العام:

3-1-1العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل فيما بينها:

-تطوير الفرد<--> تطوير الهيكل التنظيمي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد وتطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,98 عند مستوى معنوية 0,000.

-تطوير الفرد<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,31 عند مستوى معنوية 0,013.

-تطوير الفرد<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,68 عند مستوى معنوية 0,000.

-تطوير الفرد<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,71 عند مستوى معنوية 0,000 .

-تطوير الفرد<--> التطوير الثقافي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير الثقافي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,57 عند مستوى معنوية 0,000.

-تطوير الهيكل التنظيمي<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين هذين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,29 عند مستوى معنوية 0,03 .

–التطوير التكنولوجي<--> تطوير المهام والوظائف

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع العام حيث كان معامل الارتباط 0,103 عند مستوى معنوية 0,298.

–التطوير الثقافي<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,24 عند مستوى معنوية 0,03.

–التطوير الاستراتيجي<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,62 عند مستوى معنوية 0,000.

–التطوير الثقافي<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,67 عند مستوى معنوية 0,000.

–التطوير الثقافي<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,54 عند مستوى معنوية 0,000.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير التكنولوجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,90 عند مستوى معنوية 0,000.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الاستراتيجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,742 عند مستوى معنوية0,000.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الثقافي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,696 عند مستوى معنوية 0,000.

3-1-2علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع:

-المقاومة الظاهرة <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,325 عند مستوى معنوية 0,371.

3-1-3علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع:

-تطوير الفرد<--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة للتغيير في مؤسسات القطاع العام حيث كان معامل الارتباط 0,064 عند مستوى معنوية 0,601.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والمقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع العام حيث كان معامل الارتباط 0,120 عند مستوى معنوية 0,463.

-تطوير المهام والوظائف <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير المهام والوظائف والمقاومة الظاهرة، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,120 عند مستوى معنوية 0,449.

-التطوير التكنولوجي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,012 عند مستوى معنوية 0,911.

-التطوير الاستراتيجي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,004- عند مستوى معنوية 0,709.

-التطوير الثقافي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,012 عند مستوى معنوية 0, 906.

-التطوير الثقافي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,096 عند مستوى معنوية 0,348.

-التطوير الاستراتيجي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,128 عند مستوى معنوية 0,221.

-التطوير التكنولوجي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,156عند مستوى معنوية0,143.

-تطوير المهام والوظائف <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير المهام والوظائف والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام -0,001عند مستوى معنوية 0,021.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الضمنية

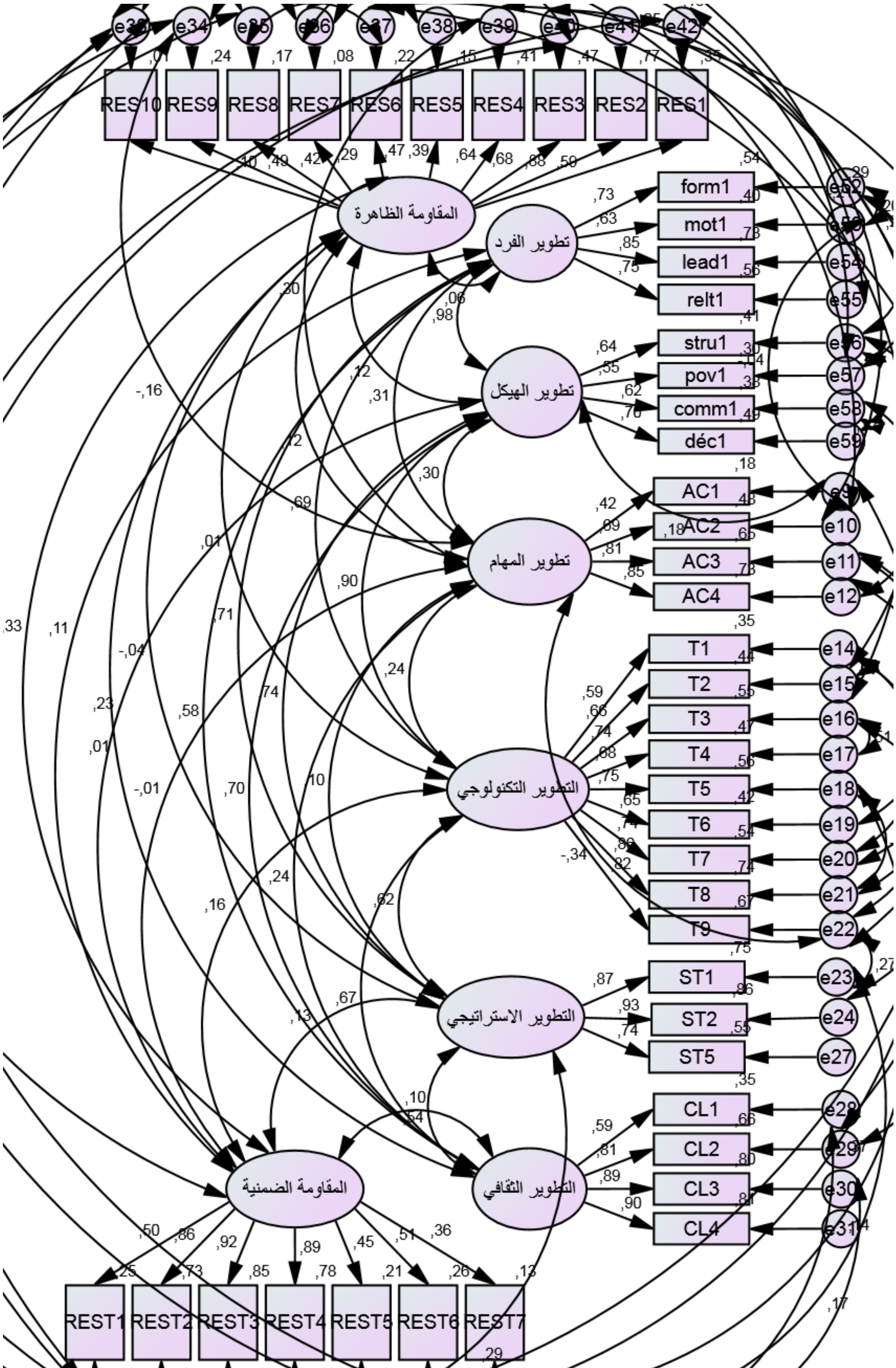
عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير الهيكل التنظيمي والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,226 عند مستوى معنوية 0,261.

-تطوير الفرد <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين **تطوير الفرد** والمقاومة الضمنية، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام 0,107 عند مستوى معنوية 0,313.

و الشكل التالي يوضح العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع

شكل رقم (15): النموذج الهيكلي للدراسة في مؤسسات القطاع العام.



المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

المطلب الرابع: تقييم معايير المطابقة لنموذج القياس مؤسسات القطاع الخاص

1-مؤشرات المطابقة:

نعرض فيما يلي جدول يحتوي على نتائج مؤشرات المطابقة قبل التعديل لهذا النموذج في مؤسسات القطاع الخاص

جدول رقم (59): مؤشرات جودة المطابقة قبل التعديل لنموذج مؤسسات القطاع الخاص

المؤشرات	CMIN	DF	P	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
القيم المسجلة	2058,54	1100	0,00	1,871	0,52	O,63	0,68	0,104
شرط القبول	///		1%≤	اقل من 5	0,90≤	0,90≤	0,90≤	من 0,05-0,08

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

-انطلاقا من النتائج الموضحة اعلاه نلاحظ ان معاملات تقدير المقاييس فقد تجاوزت في معظمها 0,6 مع مستويات معنوية اقل من 0,05 وفق مخرجات Amos الا ان قيم مؤشرات المطابقة كانت اقل من القيم المثلى، لذا سنقوم بإجراء تعديلات على هذا النموذج للحصول على نتائج مقبولة وذلك بالذهاب إلى خانة (Modification Indices) والقيام بالتعديلات التي يقترحها البرنامج للوصول إلى افضل مطابقة.

جدول رقم (60): مؤشرات جودة المطابقة بعد التعديل لنموذج مؤسسات القطاع الخاص

المؤشرات	CMIN	P	DF	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
القيم المسجلة	1294,82	0,000	1000	1,281	0,72	O,91	0,90	0,06
شرط القبول	///	1%≤	///	اقل من 5	0,90≤	0,90≤	0,90≤	من 0,05-0,08

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

-بعد القيام بالتعديلات التي اقترحها البرنامج يتضح من الجدول أن مؤشرا ت جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير، حيث كانت:

1-1-الدلائل المطلقة les indices absolus

-ان اهم دليل مطلق هو الكاي تربيع (chi²) نتيجته تساوي 1294,82 ودرجة الحرية تساوي 1000 ويتميزان بانهما الاكثر انتشارا ودقة عند مقارنتهما بالدلائل الاخرى، ويرجع السبب في ذلك اننا نعلم بان الكاي تربيع يتبع التوزيع الطبيعي، ويجب ان يكون اقل من 1% وانه لا يوجد أي مقدار للكاي تربيع او لدرجة الحرية يجعلنا نتأكد بان جيدة (مقبولة) اولا الا بقسمة الاولى على الثانيةchi² /DF ومن خلال نتائج الجدول يمكننا القول بان مستوى كاي تربيع على درجة الحرية جيد لان نتيجته اقل من 5، وان مستوى الاحتمال p هو اقل من 1%.

جدول رقم(61) :الدلائل المطلقة المسوية لنموذج القياس في مؤسسات القطاع الخاص

القيم	دلائل التسوية المطلقة
1294,82	كاي تربيع (chi²)
1000	Degrees of fredom درجة الحرية
0,000	P-Level
1,281	كاي تربيع/درجة الحرية
0,06	Steiger and Lind RMSEA Index
0,72	Joreskog and sorbom GFI

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

-من خلال نتائج هذا الجدول يتبين بان GFI=0,72 وهي تقترب من الواحد وبذلك النتيجة جيدة ويكمن دور GFI في قياس الحصة النسبية " التباين=التباين المشترك" المفسرة من طرف النموذج.

-ان RMSEA فانه يعبر عن الفرق المتوسط من خلال درجة الحرية قيمته تساوي 0,06 وهي جيدة، كلما كانت النتيجة صغيرة جدا (اقرب إلى 0) كلما كانت جيدة، من خلال الجدول نلاحظ بانها تساوي 0,06 وبالتالي يؤكد هذا الدليل على ان النموذج جيد.

2-1-الدلائل المحددة الاضافية Les indices incrémentaux

تقترح هذه الدلائل بمقارنة النموذج المختبر بالنموذج المعدوم (النموذج الذي له عامل واحد مشترك ومقصى من اخطاء القياس)

جدول رقم(62) :الدلائل المحددة الاضافية المسوية للنموذج في مؤسسات القطاع الخاص

القيم	دلائل التسوية الاضافية
0,90	Bentler Comparative Fit Index (CFI)
0,91	(TLI)

المصدر : نتائج تحليل برنامج Amos

–CFI يقيس الانخفاض النسبي لانعدام التسوية، بحيث يتم تقديره تبعا لتوزيع غير المركزي للكاي تربيع المختبر بالمقارنة مع النموذج القاعدي، نتيجته محصورة بين 0 و 1 وكلما اقتربت من 1 كانت جيدة حيث كانت قيمته 0,90 اذن هي نتيجة جيدة وتدعم قبول النموذج النظري، اما TLI فيشترط ان تكون قيمته ≤**0,90** ومن الجدول نلاحظ قيمته 0,90، اذن هي نتيجة جيدة وتدعم قبول النموذج النظري.

1–3–الدلائل المقترنة les indices parcimonieux

AIC يستعمل للمقارنة بين النماذج، النموذج ذو القيمة الصغرى على هذا المؤشر يعتبر الأفضل مقارنة بالنماذج الأخرى.

–من خلال نتائج Amos نلاحظ بان قيمة AIC قبل تعديل النموذج كانت 2310,540 وبعد القيام بالتعديلات المطلوبة اصبحت قيمته 1722,82 وهذا ويثبت ان النموذج المعدل اصبح جيد.

–نستنتج من كل ما سبق بان معايير التسوية الجيدة المطلقة والمحددة الاضافية والمقترنة كانت مقنعة وجيدة وتدعم قبول النموذج النظري المقترح في مؤسسات القطاع الخاص.

2–علاقة المتغيرات الجلية بالمتغيرات الكامنة في مؤسسات القطاع الخاص :

يتألف النموذج العام للدراسة من النموذج الهيكلي ونموذج القياس، بحيث يتعلق الاول بين المتغيرات الكامنة المعرفة من خلال نموذج التحليل اما النموذج الثاني فيتألف من المؤشرات (المتغيرات الجلية) التي تقيس لنا هذه المتغيرات.

حيث يترجم النموذج إلى معادلات تأخذ الشكل العام التالي:

نموذج القياس: $Vi= \lambda i \cdot Fa + Ei$

Vi هو المتغير الملاحظ i (المؤشر الجلي).

Fa هو المتغير الكامن A (الصيغة او العامل).

λi هو مساهمة توفيقية ل i على المتغير الكامن A.

Ei خطأ قياس i

-قيمة λ تكون مقدرة من طرف برنامج AMOS حيث تقيس بطريقة اوتوماتيكية مضروبة في المتغير الكامن الذي يوافقها في الحالة العادية تكون قيمتها بين (0-1) والجدول التالي يظهر الكتابات العامة للمعادلات المتعلقة بالمؤشرات[1] ولتسهيل القراءات تلك البيانات سنحاول كل واحدة منها من خلال الربط بينها وبين المتغيرات الكامنة الموافقة لها ويكون ذلك على شكل معادلة خطية.

2-1-بعد تطوير الفرد:

لقياس البعد الجزئي " تطوير الفرد" الذي هو البعد الأول من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(63): المعادلات الهيكلية لبعد تطوير الفرد في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	Form1=0,48.تطوير الفرد +0,230
المؤشر الثاني	Motv1=0,36.تطوير الفرد +0,183
المؤشر الثالث	Lead1=0,52.تطوير الفرد +0,177
المؤشر الرابع	Relt1= 0,46.تطوير الفرد +0,246

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشر Form1 الذي يتعلق بتدريب العاملين في مؤسسات القطاع الخاص هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثاني Motv1 يتعلق بتحفيز العاملين لتحقيق تطوير العاملين اين كانت مساهماتها التوفيقية (p=0,008, λ=0,36 , t student=2,648) وهي جيدة، والمؤشر الثالث Lead1 الذي قاس القيادة في مؤسسات القطاع الخاص كانت مساهماته (p=0,003, λ=0,51 , t student=2,947) اما والمؤشر الرابع Relt1 كانت مساهمته

(p=0,000, λ=0,46 , t student=3,316)

-بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الفرد.

[1]: بن اشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة Djezzy، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2010

2-2-بعد تطوير الهيكل التنظيمي:

لقياس البعد الجزئي " تطوير الهيكل التنظيمي" الذي هو البعد الثاني من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (64): المعادلات الهيكلية لبعد تطوير الهيكل في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	Struct1=0,38.تطوير الهيكل +0,140
المؤشر الثاني	Pov1=0,40.تطوير الهيكل +0,210
المؤشر الثالث	Comm1=0,26.تطوير الهيكل +0,138
المؤشر الرابع	déc1= 0,71.تطوير الهيكل +0,407

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشر Struct1 الذي يتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثاني Pov1 يتعلق بتحفيز العاملين بالسلطة والمسؤولية اين كانت مساهماتها التوفيقية (p=0,001, λ=0,40 , t student=3,195) وهي جيدة، والمؤشر الثالث Comm1الذي قاس نمط الاتصالات في مؤسسات القطاع العام كانت مساهماته(p=0,013, λ=0,26 , t student=2,488) اما المؤشر الرابع déc1 كانت مساهماتها (p=0,02, λ=0,71 , t student=3,153) كانت نتائجه هي الاخرى جيدة، بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الفرد.

2-3-بعد تطوير المهام والوظائف:

لقياس البعد الجزئي " تطوير المهام والوظائف" الذي هو البعد الثالث من أبعاد التطوير التنظيمي

جدول (65): المعادلات الهيكلية لبعد تطوير المهام والوظائف في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	Ac1=0,68.تطوير المهام والوظائف +0,460
المؤشر الثاني	Ac2=0,21.تطوير المهام والوظائف +0,182
المؤشر الثالث	Ac3=0,87.تطوير المهام والوظائف + 0,153
المؤشر الرابع	Ac4= 0,81.تطوير المهام والوظائف +0,160
المؤشر الخامس	Ac5= 0,46.تطوير المهام والوظائف +0,136

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلة نلاحظ بان المؤشر Ac1 الذي يفسر قيام المؤسسات بتغيير نوع الانشطة والمهام المسندة الذي هو متغير جلي قائد، اما المؤشر الثاني Ac2 الذي يفسر قيام المؤسسة باستثمار ارباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي اين كانت مساهماتها التوفيقية (p=0,157 , λ=0,21 , t student=1,417) وهي جيدة، والمؤشر الثالث Ac3 (p=0,000, λ=0,87 , t student=7, 808) ، اما المؤشر Ac4 الرابع كانت مساهماتها (p=0,000, λ=0,81 , t student=7,139) كانت نتائجه هي الاخرى جيدة، اما المؤشر الخامس Ac5 (p=0,000, λ=0,46 , t student=4,074)

-بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد تطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص.

<u>2-4-بعد التطوير التكنولوجي:</u>

لقياس البعد الجزئي " التطوير التكنولوجي" الذي هو البعد الرابع من ابعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول (66): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير التكنولوجي في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	T1=0,45.تطوير تكنولوجي +0,210
المؤشر الثاني	T2=0,33.تطوير تكنولوجي +0,490
المؤشر الثالث	T3=0,56.تطوير تكنولوجي + 0,286
المؤشر الرابع	T4= 0,57.تطوير تكنولوجي +0,516
المؤشر الخامس	T5= 0,82.تطوير تكنولوجي +0,441
المؤشر السادس	T6=0,66.تطوير تكنولوجي +0,432
المؤشر السابع	T7=0,53.تطوير تكنولوجي +0,313
المؤشر الثامن	T8=0,68.تطوير تكنولوجي+ 0,524
المؤشر التاسع	T9= 0,46.تطوير تكنولوجي +0,354

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر T1 الذي يفسر قيام المؤسسات بإدخال معدات والات جديدة تناسب اساليب العمل الجديدة وهو المؤشر القائد، اما المؤشر الثاني T2 الذي يفسر قيام المؤسسة

بتغيير اساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا اين كانت مساهماتها التوفيقية , $p=0,009$)
($\lambda=0,33$, t student=2,621) وهي جيدة، والمؤشر الثالث T3
($p=0,000$, $\lambda=0,56$, t student=4,201)

اما المؤشر T4 الرابع كانت مساهماتها ($p=0,000$, $\lambda=0,57$, t student=3,523)

والمؤشر T5 كانت مساهماتها ($p=0,000$, $\lambda=0,82$, t student=3,989)

والمؤشر T6 كانت مساهماتها ($p=0,000$, $\lambda=0,66$, t student=3,766)

والمؤشر T7 كانت مساهماتها ($p=0,000$, $\lambda=0,53$, t student=3,298)

والمؤشر T8 كانت مساهماتها ($p=0,000$, $\lambda=0,68$, t student=4,195)

والمؤشر T9 كانت مساهماتها ($p=0,002$, $\lambda=0,46$, t student=3,132)

كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student ($t>1,96$) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير التكنولوجي.

5-2-بعد التطوير الاستراتيجي:

لقياس البعد الجزئي " التطوير الاستراتيجي" الذي هو البعد الخامس من أبعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(67): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير الاستراتيجي في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	ST1=0,75.تطوير استراتيجي +0,570
المؤشر الثاني	ST2=0,82.تطوير استراتيجي +0,167
المؤشر الثالث	ST3=0,42.تطوير استراتيجي + 0,236
المؤشر الثاني	ST4=0,03.تطوير استراتيجي +0, 196
المؤشر الثالث	ST5=0,58.تطوير استراتيجي + 0,117

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر ST1 الذي يفسر قيام المؤسسات بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة، اما المؤشر الثاني ST2 الذي يفسر تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري حيث كانت مساهماتها التوفيقية $p=0,000$, $\lambda=0,82$, t student=7,287) وهي جيدة، والمؤشر الثالث ST3 كانت مساهماته التوفيقية
($p=0,000$, $\lambda=0,42$, t student=3,622)

المؤشر الرابع ST4 كانت مساهمته (p=0,692 , λ=0,03 , t student=0,396)

والمؤشر الاخير ST5 (p=0,000, λ=0,58 , t student=5,718)

- كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير الاستراتيجي.

6-2-بعد التطوير الثقافة:

لقياس البعد الجزئي " التطوير الثقافي" الذي هو البعد السادس من ابعاد التطوير التنظيمي سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(68): المعادلات الهيكلية لبعد التطوير الثقافي في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	CL1=0,54.تطوير ثقافي +0,300
المؤشر الثاني	CL2=0,72.تطوير ثقافي +0,212
المؤشر الثالث	CL3=0,99تطوير ثقافي + 0,376
المؤشر الرابع	CL4=0,87.تطوير ثقافي+ 0,298
المؤشر الرابع	CL4=0,11.تطوير ثقافي+ 0,397

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر CL1 الذي يفسر قيام المؤسسات باطلاع جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة، اما المؤشر الثاني CL2 الذي يفسر تاثر القيم الادارية في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها، حيث كانت مساهماتها التوفيقية

(p=0,000 , λ=0,72 , t student=6,319) وهي جيدة،

والمؤشر الثالث CL3 كانت مساهماتها

(p=0,000, λ=0,99 , t student= 5,478)

والمؤشر الرابع CL4 كانت مساهماتها

(p=0,000, λ=0,87 , t student= 5,795)

والمؤشر الخامس CL5 كانت مساهماتها

(p=0,325 , λ=0,11 , t student= 0,984)

- كانت نتائجه هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student ($t>1,96$) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير الثقافي.

2-7-بعد المقاومة الظاهرة:

لقياس البعد الجزئي " المقاومة الظاهرة" الذي هو الشكل الاول من مقاومة العاملين للتغيير سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(69): المعادلات الهيكلية لبعد المقاومة الظاهرة في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	Res1=0,50.المقاومة الظاهرة +0,266
المؤشر الثاني	Res2=0,46.المقاومة الظاهرة +0,239
المؤشر الثالث	Res3=0,47.المقاومة الظاهرة + 0,283
المؤشر الرابع	Res4=0,78.المقاومة الظاهرة + 0,202
المؤشر الخامس	Res5=0,81.المقاومة الظاهرة + 0,211
المؤشر السادس	Res6=0,86.المقاومة الظاهرة +0,227
المؤشر السابع	Res7=0,86. المقاومة الظاهرة +0,229
المؤشر الثامن	Res8=0,72.المقاومة الظاهرة + 0,146
المؤشر التاسع	Res9=0,55.المقاومة الظاهرة + 0,187
المؤشر العاشر	Res10=0,61. المقاومة الظاهرة + 0,370

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر Res10 وهو المؤشر القائد

Res9 المؤشر التاسع ($p=0,000$, $\lambda=0,55$, t student=4,524)

Res8 المؤشر الثامن ($p=0,000$, $\lambda=0,72$, t student=6,577)

Res7 المؤشر السابع ($p=0,002$, $\lambda=0,86$, t student=6,114)

Res6 المؤشر السادس ($p=0,000$, $\lambda=0,86$, t student=6,209)

Res5 المؤشر الخامس ($p=0,000$, $\lambda=0,81$, t student=5,860)

Res4 المؤشر الرابع ($p=0,000$, $\lambda=0,78$, t student=5,590)

Res3 المؤشر الثالث ($p=0,002$, $\lambda=0,47$, t student=3,169)

Res2 المؤشر الثاني (p=0,000 , λ=0,46 , t student=3,329)

Res1 المؤشر الاول (p=0,000 , λ=0,50 , t student=3,960)

- بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student ‏(t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد التطوير الثقافي.

8-2-بعد المقاومة الضمنية:

لقياس البعد الجزئي " المقاومة الضمنية" الذي هو الشكل الثاني من مقاومة العاملين للتغيير سنقوم بشرح المعادلات التي تربط المتغير الكامن بالمؤشرات.

جدول(70): المعادلات الهيكلية لبعد المقاومة الضمنية في القطاع الخاص

رقم المؤشر	المعادلات
المؤشر الاول	Rest1=0,94.المقاومة الضمنية +0,474
المؤشر الثاني	Rest2=0,96.المقاومة الضمنية +0,474
المؤشر الثالث	Rest3=0,99.المقاومة الضمنية + 0,474
المؤشر الرابع	Rest4=0,70.المقاومة الضمنية + 0,472
المؤشر الخامس	Rest5=0,20.المقاومة الضمنية + 0,566
المؤشر السادس	Rest6=0,47. المقاومة الضمنية +0,472
المؤشر السابع	Rest7=0,05.المقاومة الضمنية +0, 374

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتAmos

-من خلال المعادلات نلاحظ بان المؤشر Rest7 وهو المؤشر القائد

Rest6 المؤشر السادس (p=0,002 , λ=0, 47, t student=49,968)

Rest5 المؤشر الخامس (p=0,050 , λ=0,20 , t student=53,127)

Rest4 المؤشر الرابع (p=0,000 , λ=0,70 , t student=54,788)

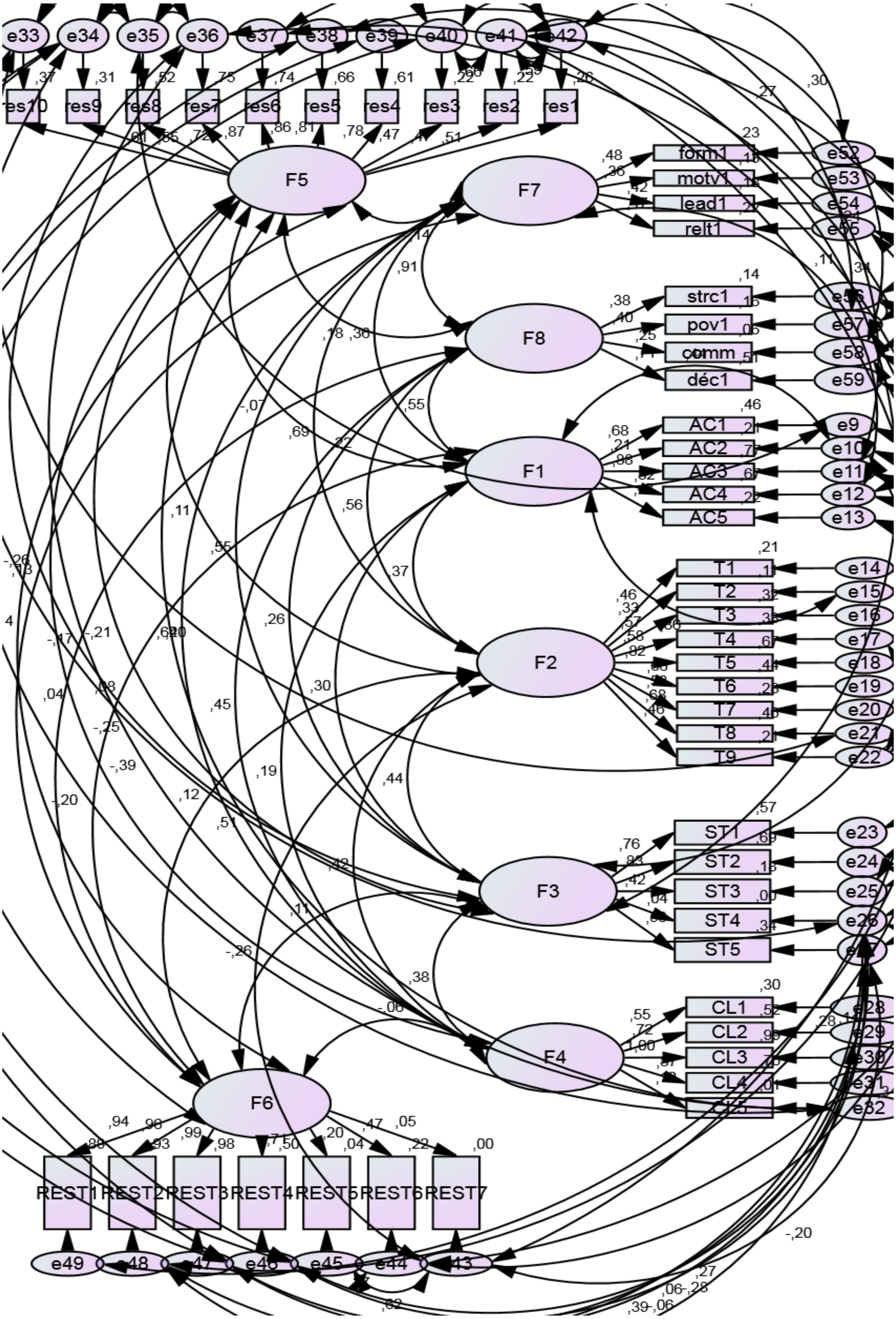
Rest3 المؤشر الثالث (p=0,000 , λ=0,99 , t student=38,859)

Rest2 المؤشر الثاني (p=0,013 , λ=0,96 , t student=6,547)

Rest1 المؤشر الاول (p=0,002 , λ=0,94 , t student=24,815)

–كانت نتائج هذا البعد هي الاخرى جيدة بما ان نتائج التحليل التوفيقي التي تحصلنا عليها كانت كلها ذات دلالات جيدة اين كان فيها اختبار t student (t>1,96) على هذا الاساس يمكننا القول بانها مؤشرات يمكنها قياس بعد المقاومة الضمنية

شكل رقم (16): النموذج الهيكلي للدراسة في مؤسسات القطاع الخاص.



المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

4-النموذج الهيكلي في مؤسسات القطاع الخاص:

من خلال هذا الجدول يتضح لنا قيم ارتباط كل من ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير التابع والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(71): العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع في القطاع الخاص

	القيمة المعيارية	القيمة غير معيارية	الخطأ	t student	المعنوية
علاقة تطوير الفرد بتطوير الهيكل التنظيمي	0,908	1,717	0,680	2,097	0,036
علاقة تطوير الفرد وتطوير المهام	0,35	1,381	0,658	2,099	0,036
علاقة تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي	0,69	0,836	0,335	2,495	0,013
علاقة تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي	0,55	1,447	0,543	2,663	0,008
علاقة تطوير الفرد والتطوير الثقافي	0,64	0,939	0,358	2,619	0,009
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير المهام والوظائف	0,55	1,236	0,496	2,492	0,013
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي	0,56	0,396	0,189	2,092	0,036
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي	0,260	0,401	0,276	1,454	0,146
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي	0,449	0,384	0,194	1,978	0,048
علاقة التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف	0,368	0,118	0,051	2,330	0,020
علاقة التطوير الاستراتيجي وتطوير المهام والوظائف	0,296	0,206	0,094	2,186	0,029
علاقة التطوير الثقافي وتطوير المهام والوظائف	0,186	0,072	0,042	1,730	0,084
علاقة التطوير الاستراتيجي والتطوير التكنولوجي	0,443	0,097	0,038	2,548	0,011
علاقة التطوير الثقافي والتطوير التكنولوجي	0,416	0,050	0,022	2,289	0,022
علاقة التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي	0,382	0,101	0,039	2,586	0,010
علاقة تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة	-0,140	-0,371	0,404	-0,918	0,359
علاقة تطوير الهيكل التنظيمي والمقاومة الظاهرة	0,179	0,278	0,238	1,168	0,243
علاقة تطوير المهام والمقاومة الظاهرة	-0,066	-0,047	0,057	-0,819	0,413
علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة	0,110	0,024	0,026	0,936	0,349
علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة	-0,207	-0,100	0,058	-1,720	0,085
علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة	0,039	0,010	0,033	0,314	0,753
علاقة التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية	-0,063	-0,001	0,004	-0,361	0,718
علاقة التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية	0,109	0,004	0,010	0,428	0,669
علاقة التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية	0,124	0,002	0,005	0,463	0,643

علاقة تطوير المهام والوظائف والمقاومة الضمنية	0,085	0,005	0,011	0,420	0,674
علاقة الهيكل التنظيمي والمقاومة الضمنية	-0,166	-0,020	0,047	-0,429	0,668
علاقة تطوير الفرد والمقاومة الضمنية	0,130	0,027	0,065	0,411	0,681
علاقة المقاومة الضمنية والمقاومة الظاهرة	-0,138	-0,005	0,012	-0,444	0,657

المصدر: نتائج تحليل برنامج Amos

4-1/تحليل العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع في مؤسسات القطاع العام:

4-1-1العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل فيما بينها:

-تطوير الفرد<--> تطوير الهيكل التنظيمي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,90 عند مستوى معنوية 0,036.

-تطوير الفرد<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة بين تطوير الفرد وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,35عند مستوى معنوية 0,036.

-تطوير الفرد<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي في القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,69 عند مستوى معنوية 0,01.

-تطوير الفرد<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط بين البعدين 0,55 عند مستوى معنوية 0,008.

-تطوير الفرد<--> التطوير الثقافي

هناك علاقة ارتباط طردية بين تطوير الفرد والتطوير الثقافي في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,64 عند مستوى معنوية 0,009.

-تطوير الهيكل التنظيمي<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين هذين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,55 عند مستوى معنوية 0,013 .

–التطوير التكنولوجي<--> تطوير المهام والوظائف

وجود علاقة ارتباط طردية بين التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,368 عند مستوى معنوية 0,020.

–التطوير الثقافي<--> تطوير المهام والوظائف

عدم وجود علاقة ارتباط بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل 0,186 عند مستوى معنوية 0,084.

–التطوير الاستراتيجي<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص كان معامل الارتباط 0,443 عند مستوى معنوية 0,011.

–التطوير الثقافي<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,382 عند مستوى معنوية 0,010.

–التطوير الثقافي<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,382عند مستوى معنوية 0,010.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير التكنولوجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,56 عند مستوى معنوية 0,036.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الاستراتيجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص حيث كان معامل الارتباط 0,260 عند مستوى معنوية 0,146.

–تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الثقافي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي في مؤسسات القطاع الخاص حيث كان معامل الارتباط 0,449 عند مستوى معنوية 0,04.

4-1-2-العلاقة بين ابعاد المتغير التابع فيما بينها:

-المقاومة الظاهرة <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين المقاومة الظاهرة والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص حيث كان معامل الارتباط 0,138- عند مستوى معنوية 0,349.

4-1-3-العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع

-تطوير الفرد<--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والمقاومة الظاهرة للتغيير في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,140- عند مستوى معنوية 0,359

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والمقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,179 عند مستوى معنوية 0,413.

-تطوير المهام والوظائف <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير المهام والوظائف والمقاومة الظاهرة، في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,066- عند مستوى معنوية 0,413.

-التطوير التكنولوجي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,110 عند مستوى معنوية 0,349.

-التطوير الاستراتيجي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,207- عند مستوى معنوية 0,085.

-التطوير الثقافي <--> المقاومة الظاهرة

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الظاهرة في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,039 عند مستوى معنوية 0,753.

-التطوير الثقافي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الثقافي والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,063- عند مستوى معنوية 0,718.

-التطوير الاستراتيجي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير الاستراتيجي والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,109 عند مستوى معنوية 0,669.

-التطوير التكنولوجي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,124 عند مستوى معنوية 0,643.

-تطوير المهام والوظائف <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير المهام والوظائف والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,085 عند مستوى معنوية 0,674.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير الهيكل التنظيمي والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط -0,166 عند مستوى معنوية 0,668.

-تطوير الفرد <--> المقاومة الضمنية

عدم وجود علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والمقاومة الضمنية في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 0,130 عند مستوى معنوية 0,681.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الاول: اختبار الفرضيات

-من خلال نتائج صدق الثبات والمتوسطات الاجمالية ونتائج التحليل العاملي ونتائج الارتباطات الاحصائية بين المؤشرات الجلية والمتغيرات الكامنة فانه يمكن قبول الفرضية الاولى التي تنص على انه "**يمكن التعبير عن التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية (القطاع العام والخاص) من وجهة نظر الاطارات من خلال ابعاده: تطوير الفرد، تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير المهام والوظائف، التطوير التكنولوجي، التطوير الاستراتيجي، التطوير الثقافي**".

- تواجه مؤسسات القطاع العام مقاومة ظاهرة من قبل العاملين، اما مؤسسات القطاع العام فتواجه مقاومة ضمنية للمحافظة على الوضع الراهن، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على" **يواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والقطاع الخاص مقاومة من قبل العاملين**".

-من خلال نتائج معادلات النمذجة الهيكلية يتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي والمقاومة الظاهرة للتغيير في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة التي تنص على "**هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي والمقاومة الظاهرة للتغيير**."

-من خلال نتائج معادلات النمذجة الهيكلية يتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي والمقاومة الضمنية للتغيير في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة التي تنص على "**هناك علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي والمقاومة الضمنية للتغيير**."

-من خلال اختبار T test واختبار One Way Anova يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة لمقاومة التغيير الضمنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 0,05، فقط هناك فروق لاستجابات العاملين لمقاومة التغيير الضمنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، وبالتالي نرفض الفرضية الخامسة التي تنص على " **هناك فروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لاستجابات الافراد نحو مقاومة التغيير**".

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

اظهرت الدراسة النتائج التالية:

<u>اولا/تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية</u>

1/الجنس:

-سيطرة العنصر الذكوري في مؤسسات القطاع العام بنسبة 66,1% وفي مؤسسات القطاع الخاص كانت نسبته 60,3%، هذا ما يدل على ان العنصر الذكوري لديه الطموح والفرصة للارتقاء إلى المناصب العليا في حين ان الاناث تميل إلى الاهتمام بالعائلة والاطفال اكثر من الاهتمام بتطوير مسارهم الوظيفي.

2/الحالة الاجتماعية:

-معظم الاطارات في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص متزوجون حيث كانت النسبة في القطاع العام 71,4% وفي القطاع الخاص 77,9% وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على ادائه الوظيفي.

3/العمر:

– كانت الفئة الغالبة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من 41 إلى 50 سنة حيث كانت النسبة في مؤسسات القطاع العام 33,9% والقطاع الخاص % 38,2

– تعتمد المؤسسة على الاطارات الاكبر سنا لانهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة وتدل النتيجة ايضا ان هناك تنوعا في متوسط اعمار عينة الدراسة وهذا التنوع يخدم اهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل، لان خبرات الافراد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية او ايجابية نحو موضوع معين.

–ويمكن تفسير بأن الوصول إلى المناصب القيادية في المنظمات لا يتم في سن مبكرة وأن الموظف يمر بالتدرج الوظيفي الطبيعي حتى يصل إلى منصب قيادي سواء في منظمات القطاع أو منظمات القطاع الخاص، وبالتالي قد يكون تجاوز الثلاثين حيث يمتلك الخبرة اللازمة في هذا السن والتي تؤهله للقيام بالدور القيادي في المؤسسة.

4/المستوى التعليمي:

– النسبة الغالبة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص فئة الجامعيين حيث كانت النسبة في القطاع العام 57,1% وفي القطاع الخاص 76,5% وهذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات سواء في القطاع العام او القطاع الخاص بان يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس انه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة، وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق برنامج التطوير.

5/سنوات الخبرة:

–النسبة الغالبة للإطارات التي تبلغ اكثر من 15 سنة في مؤسسات القطاع العام بنسبة 50% وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص كانت النسبة الغالبة لفئة اكثر من 15 سنة بنسبة 33,8%، وهذا ما يدل على ان المؤسسات الجزائرية تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع والتطوير التي تقوم بها حيث تساعدها في القيام بذلك. فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث

خاصة في مسايرة العمال للتطويرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التطوير في المؤسسة.

ثانيا/تحليل النتائج المتعلقة بمحور بالخصائص اهداف التطوير التنظيمي

تهدف المؤسسات سواء في القطاع العام والقطاع الخاص إلى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

–تطوير القدرات المهنية للعاملين من اجل زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم في العمل وذلك من خلال التدريب المقترح للحصول على اداء متميز وتحسين فعالية المنظمة.

–التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالمؤسسة : حيث تسعى مؤسسات القطاع العام والخاص لإحداث التطوير التنظيمي لتحدد بدقة مسؤوليات الاقسام الادارية بهدف التوزيع الجيد والعادل للمهام.

–تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة حيث يعتبر تغيير التجهيزات المستخدمة امر مهم وذلك لتقليص الجهد والوقت والمال وتحسين ظروف اجراءات العمل وزيادة الانتاجية لان مؤسسات القطاع العام تهدف إلى تغيير المعدات والآلات لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

–القيام بفحص مستمر لنمو او تدهور المؤسسة والفرص المحيطة بها وذلك ما يبين ان اغلب افراد مؤسسات القطاع العام والخاص يدركون ان نجاح تحقيق مشروع التطوير سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم نقاط القوة والاستفادة من كافة الفرص المواتية ووعيهم بان التطوير يمكن من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغييرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي او المرتقب وحتى تحقق المؤسسة هذا الوضع عليها بتطبيق برنامج التطوير في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية .

–تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل المؤسسة بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء وهذا ما يدل على ان فئة الاطارات يرون بان التخلص من الاساليب والاجراءات القديمة التي تتبناها المؤسسات واستبدالها بأخرى جديدة سهلة وبسيطة يستلزم القيام بالتطوير التنظيمي.

–تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالمؤسسة حيث يعتبر وجود الصراعات التنظيمية يعتبر مبرر كافي لإحداث التطوير التنظيمي حيث يقلل التطوير من الصراعات

وذلك عن طريق القدرة على مواجهة اعباء العمل الموضوعية في توزيع المهام وعدم تأخير انجازها وتقليل معدلات غياب العاملين.

-معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة والتي تعتبر سبب رئيسي للقيام بالتطوير التنظيمي وذلك بهدف معالجة هذه المشكلات والقضاء على مسبباتها.

-التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة بهدف التخلص مما هو زائد لأننا نرى احيانا في المؤسسات الازدواجية في العمل وهو فائض في العاملين وعندما تقوم المؤسسات بإدخال المعدات والآلات.

ثالثا/تحليل النتائج المتعلقة بمحور بأبعاد التطوير التنظيمي

1/البعد الاول: تطوير الفرد

-التدريب:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,55 وانحراف معياري اجمالي 1,234 في القطاع العام أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,67 وانحراف معياري قدر ب 1,103.

-تدل هذه النتيجة على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا البعد في حين أن هناك افراد لا يوافقون على ذلك. حيث يرى الأفراد المؤيدون في مؤسسات القطاع العام والخاص أن التطورات التنظيمية تتمثل اولا في تطوير الفرد من خلال برامج التدريب، وهذا يعني أن مستقبل المنظمة مرتبط بمستوى أفرادها ومدى كفاءتهم وخبرتهم العملية والعلمية. وعليه فانه لا يوجد تطوير تنظيمي من دون الالتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص تهدف لتجديد معارف الافراد العاملين حتى يكون هناك تكيف وتوافق في مجال العمل وذلك من خلال تلقينهم مهارات فنية تهدف إلى اكتسابهم معارف جديدة وتنمي مواهبهم لتمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية والتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة على أن تنتج أكبر قدر من الفعالية.

-حيث يعد التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات المؤدية إلى رفع معدلات الاداء، من خلال التعلم الذي يقترن بالتغيير في السلوك، اذ يتم تطوير اساليب التدريب للتوافق مع متطلبات السلوك الجديد.

-وللتدريب دور فعال وكبير في تطوير الافراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات

وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية او فكرية أو سلوكية أو كل ذلك، فالأفراد هم الأساس في عملية الإنتاج فهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات.

-التحفيز:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,33 وانحراف معياري 1,271 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,28 وانحراف معياري قدر ب 1,260.

-من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن في مؤسسات القطاع العام معالم تحفيز العاملين غير واضحة وذلك لوقوعها في فئة محايد. وهذا ما يبين أن هذه المؤسسات غير مهتمة بتحفيز العاملين، ولا تراعي الزيادة في الاجور. كذلك بالنسبة لتحفيز العاملين من خلال ترقيتهم على حساب تحسن الاداء غير موجود وهذا الامر يساهم بنسبة كبيرة في تطوير الفرد، الا أن الترقية في مؤسسات القطاع العام تتم على طريق المحسوبية والعلاقة الوطيدة مع الرؤساء وليس على حساب تحسن اداء عملهم.
- في حين أن مؤسسات القطاع الخاص معالم تحفيز العاملين واضحة من خلال تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل، وكذلك تسمح لهم لمواصلة تعليمهم وذلك للاستفادة من كفاءتهم وأدائهم وخلق لهم الجو المناسب الذي يساعد على العمل. الا انها مثلها مثل مؤسسات القطاع لا تبالي بزيادة الاجور للعاملين او تعديل نظام الاجور وفق التقدم المهني، وهذا كله يلعب دور كبير في تطوير الفرد لان العامل سواء في القطاع العام او الخاص يشجع ويحمس للعمل في حالة زيادة راتبه او منحه حوافز. هذا من شأنه يجعله يعمل اكثر واكثر. فبرنامج التطوير يتطلب تحفيز العاملين سواءا ماديا أو معنويا لان هذا الامر يسهل نقل المؤسسة من وضعية حالية إلى وضعية جديدة.

-ويمكن القول بان المكافآت والتقدير هما احسن طريقة لتحفيز الموظفين المتوسطين والعاديين ولكن لا يجب الانتظار حتى نرى منه تفوقا في الاداء، بل ان دعمه وتقديره على التحسن الطفيف في ادائه يدفعه لبذل مجهود كبير في تحسن ادائه في العمل، الهدية الصغيرة او بطاقة الشكر على الجهود الاضافية المبذولة فترات الراحة-وقت الغداء مثلا- او الاهتمام بعميل ما بحيث ان هذا لا يدخل من ضمن مهامه الوظيفية، كفيل بتشجيعه على القيام بأشياء اخرى تؤدي إلى التحسن في الاداء الذي يتم البحث عنه. وهناك بعض السلوكيات الاخرى التي تجعل من توجيه الشكر ومنح المكافآت للموظف عند

ادائها كفيلا بتحسين ادائه مثل: تعلم مهارات جديدة، مساعدة زميل اخر والاهتمام بزميل جديد، الحضور المنتظم والدائم، معالجة المشاكل بطريقة جديدة واكثر كفاءةً.

-القيادة:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,82 وانحراف معياري 1,220 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 4,10 وانحراف معياري قدر ب 0,827.

-من خلال نتائج جدول مؤسسات القطاع العام والخاص نلاحظ ان هناك درجة عالية من موافقة أفراد العينة على ان القائد يسمح لهم ويشجعهم على تطوير انفسهم من خلال العمل بروح الفريق ومواجهة الصعاب المتعلقة بالعمل واتقان العمل.

-وهذا ما يدل على أن العلاقة الجيدة والسليمة بين القائد ومرؤوسيه تسمح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم، وكذلك تساعد هذه العلاقة في التعلم من الرئيس والاستفادة القصوى من الخبرة التي يمتلكها لانهم يثقون في القائد لأنه ليديه القدرة على مخاطبة العاملين والتقرب منهم وتوصيل الاهداف بصورة واضحة، وهذا كله من شأنه أن يساهم في تطوير العامل وتحسين قدراته ومهاراته، ويعود هذا كله بالنفع على المنظمة خاصة عند القيام بالتغييرات فالقائد يسمح بضبط المقاومة.

-يمكن القول بان " للقيادة اهمية كبيرة للغاية في ادارة الاعمال بشكل عام، حيث ان عامل توافر الخبرة الادارية السليمة عامل مهم وحيوي لنجاح العمل، حيث ان عامل القيادة من احد العوامل الاساسية في نجاح أي مؤسسة فلابد من وجود قائد يستطيع اخذ القرار السليم في وقته السليم ومن ثم يأخذ مؤسسته إلى النجاح. والقيادة بصفة عامة هي صفة ضرورية فوجود قائد ماهر يعني القدرة على التفكير بعقلانية وعلى اسس عملية سليمة ومن ثم قدرة الوصول إلى حلول لمشاكل أي مؤسسة بأسهل الطرق، لذلك يجب الاختيار السليم لشخص القيادة، حيث ينبغي ان تتوافر لديه الخبرة والعقلانية وكيفية اتخاذ القرار السليم المناسب لطبيعة الظروف والاحوال التي تقع داخل نظام العمل"

4/العلاقات التنظيمية:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,44 وانحراف معياري 1,190 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,54 وانحراف معياري قدر ب 1,251.

-بناءا على الدرجة العالية من الموافقة (موافقة أغلبية افراد العينة) في مؤسسات القطاع العام والخاص، يدل ذلك على وجود علاقات تنظيمية وسلوكية في المؤسسات الجزائرية في (القطاع العام والقطاع الخاص) التي استطاعت توفير مناخ عمل مريح. فعلاقات التعاون والاحترام السائدة، وقرب الرئيس من المرؤوس كلها أمور ايجابية من شأنها القضاء على بوادر أي صراع يمكن أن ينشأ. وكذلك جعل العاملين يشاركون في عملية التطوير من خلال زيادة الاتصالات والاجتماعات معهم واعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم بكل حرية وتشجيع العاملين على الابداع وايجاد الحلول بأنفسهم، وهذا كله يصب في صالح المؤسسات وترجع النسبة التي رفضت وجود تعاون واحترام بين الموظفين إلى قلة تفاهم هذه الفئة مع رؤسائهم بشكل جيد. وكذلك من خلال العلاقات التنظيمية تقوم المؤسسة بعقد لقاءات واجتماعات تبرز فيها أسباب القيام بعملية التطوير وتقديم شروحات وتفسيرات لهم، بالإضافة إلى الاجابة على كل اسئلتهم مع ابراز أهمية التطوير وما يتضمنه هذا الأخير من أساليب وخطط وأهداف.

- ومن بين اهم النقاط التي يعتمدها رئيس العمل، للتأثير على سلوك مرؤوسيه هو تحديد اساليب العمل، وتقديم النصح والخبرة والمشورة، فتقديم النصيحة للمرؤوسين في الوقت المناسب يزيد من ثقة العامل في رئيسه، وبالتالي فهي تتصف بالتفاهم والسير في منحنى ايجابي مما يؤدي إلى مناخ عام يسوده التفاهم والمشاركة في مناقشة بعض المسائل التي تخدم اهداف المؤسسة.

البعد الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي

1/مرونة الهيكل التنظيمي

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,74 وانحراف معياري 1,136 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,61 وانحراف معياري قدر ب 1,159.

-من خلال النتائج السابقة نستنتج بأن المؤسسات الجزائرية (القطاع العام والقطاع الخاص) تسعى إلى ان يكون لها هيكل يتصف بالمرونة، حيث تبين من خلال اجابات افراد العينة انها تقوم بتعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل ملائمة أوضاع المنظمة واستحداث أوضاع جديدة. فالمؤسسات تقوم بتغيير في الهيكل التنظيمي عند استحداث اقسام او وظائف فيها وهي تعمل على تطوير الهيكل وفقا لمتطلبات العمل وتقوم بتقييم هيكلها التنظيمي باستمرار. حيث نجد أن الاغلبية من الأفراد يرون أن المؤسسة شهدت تطورات على مستوى الهيكل، وذلك من خلال اعادة توزيع الادوار والمهام فهناك من تحصل على ترقية نتيجة التعديلات على مستوى الهيكل في حين هناك من بقي في نفس

المنصب، وهذا مع الاخذ بعين الاعتبار طبيعة وظيفة وأقدمية ومؤهل كل شخص مع الاخذ بعين الاعتبار أهم عامل ألا وهو المستوى التعليمي.

-وعليه يمكن القول ان ما سبق ذكره يأتي وفق مبادئ "هنري فايول" اذ ان عملية التطوير التنظيمي هي عملية اعادة توزيع المهام، الواجبات ومراكز المسؤولين الذين يشرفون على الموظفين أي اعادة توزيع السلطات مع اعادة تعديل اساليب التنسيق وانماط التفاعل وهذا ما يساهم في نجاح عملية التطوير ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية وفق ما تم تحديده ضمن الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة.

2/السلطة والمسؤولية

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,66 وانحراف معياري 1,057 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,82 وانحراف معياري قدر ب 0,979.

-من خلال موافقة افراد العينة على هذا البعد الجزئي في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، نستنتج بأن تغيير الهيكل التنظيمي يتبعه أيضا تعديلات في السلطة والمسؤولية، أي أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية اعادة توزيع السلطة ومراكز المسؤولين الذين يشرفون على الموظفين أي اعادة توزيع السلطات مع اعادة تعديل أساليب التنسيق وأنماط التفاعل وهذا ما يسهم في نجاح عملية التطوير ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

3/نمط الاتصال

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,84 وانحراف معياري 1,024 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 4,15 وانحراف معياري قدر ب 0,814.

-نستنتج من خلال موافقة افراد العينة في القطاع العام والقطاع الخاص على هذا البعد، أن المؤسسات الجزائرية (القطاع العام والقطاع الخاص) تعتمد على نمط الاتصال المفتوح، وذلك بالسماح للأفراد بتبادل الافكار والآراء على اعتبار أن الاتصال يساعد على نقل المعلومات وتلقي الردود عن طريق نظام عام بغرض التوصل إلى اتخاد قرارات لتحقيق اهداف مشتركة واعمال محددة. اما بالنسبة للفئة التي ترى غير ذلك أي انه ليس هناك أي عملية اتصال وذلك بسبب غياب الثقة بين بعض افراد

المنظمة والسبب في ذلك ان هذه الفئة ترى نفسها مهمشة وان أي اتصال او تواصل بينهما وبين الاطراف الاخرى داخل المنظمة هو ضرر بمصالحها داخل المنظمة.

4/اتخاذ القرار

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,54 وانحراف معياري 1,059 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,60 وانحراف معياري قدر ب 1,087.

-من خلال نتائج موافقة افراد العينة على هذا البعد، نستنتج بأن اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية (القطاع العام والخاص) يقوم على الاختيار المدرك للغايات، ودراسة مختلف البدائل ولا يكون رد فعل مباشر، ففي القطاع الخاص لا يسمح للعاملين بفرصة المشاركة في صناعة القرارات أي هناك مركزية في اتخاذ القرار، اما القطاع العام فهناك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال زيادة تفويضهم صلاحيات اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، بما يسمح لهم بتحقيق الاستقلالية في اداء مهامهم، فمثلا اتخاذ القرار بشان الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه واسس تقسيم الادارات والاقسام، والافراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، كلها امور تحتاج إلى احترام وجهات نظر العاملين وتقبل مشاركتهم وآرائهم في اتخاذ القرار، في حين ان في القطاع الخاص لا يتم اخذ راي العاملين اثناء اتخاذ القرار ويرون ان هذا الامر ليس من صلاحياتهم وانه جزء من الادارة العليا فقط.

-وتعد عملية اتخاذ القرارات وظيفة اساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الاوقات، فالعمل الاداري ما هو الا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

البعد الثالث: تطوير المهام والوظائف

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,54 وانحراف معياري 1,059 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,60 وانحراف معياري قدر ب 1,087.

-وتدل النتيجة ان المؤسسات في القطاع العام او الخاص عندما تقوم بتغييرات تشمل هيكلها التنظيمي فبطبيعة الحال تقوم بتغيير الوظائف المسندة للعاملين وكذلك تقوم بتحديد طريقة اداء العمل

وتسعى ايضا إلى تغيير شكل ظروف العمل المحيطة وتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتسعى ايضا إلى تغيير الفنون والادوات المستخدمة في اداء الوظيفة.

البعد الرابع: التطوير التكنولوجي

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,99 وانحراف معياري 1,060 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 4,21 وانحراف معياري قدر ب 0,835.

-من خلال موافقة افراد العينة على هذا البعد في القطاع العام والقطاع الخاص، بان هناك تغييرات وتعديلات على المستوى التكنولوجي في القطاعين، حيث يرون أن التطوير التكنولوجي أصبح مصدرا لتلقي الخبرة والمعرفة، ونشرهما لتحقيق أهداف المؤسسة واداء المهام المطلوبة عل اكمل وجه.

حيث تساهم التكنولوجيا الجديدة في معالجة المشكلات والتقليل من مجهودات الافراد العاملين وزيادة قدراتهم، وعليه يمكن القول أن الهدف من التطوير التكنولوجي هو الحفاظ على بقاء المؤسسة والمحافظة على سمعتها في السوق وتفاديا لعدم الاستمرارية، فان المؤسسة تتخذ سياسة فعالة لحيازة تكنولوجيا جديدة التي تضمن بقائها واكسابها مكانة في سوق العمل بالاعتماد على عملية التطوير التكنولوجي باختلاف نوع هذه التكنولوجيا سواءا كانت تكنولوجيا المعلومات، معدات ألات لتحقيق هدفها الاول والاخير ألا وهو نجاح برنامج التطوير التنظيمي.

البعد الخامس: تطوير الاهداف والاستراتيجية

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,40 وانحراف معياري 1,125 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,51 وانحراف معياري قدر ب 0,088

-من خلال موافقة افراد العينة نستنتج أن المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام أو الخاص تقوم بتغييرات على مستوى الاهداف والاستراتيجية، وذلك لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية والداخلية من اجل نجاح التطوير، حيث تهتم المؤسسات بتعديل الاهداف والاستراتيجية لتحقيق الهدف الاساسي للمنظمة وهذا اهم تغيير في التطوير الاستراتيجي في حين أن هناك مؤسسات جزائرية لا تفكر في الاندماج مع منظمات اخرى أكثر نجاحا وهذا لشعورها بالاستقلالية وعدم التدخل وصناعة نجاحها بنفسها والاعتماد على مواردها وامكانياتها لتحقيق النجاح وليس بالاندماج مع منظمة ناجحة، في حين ان هناك

مؤسسات اخرى في القطاع العام والخاص قامت بالاندماج مع منظمات ناجحة وكانت هذه الشراكة فعالة واكتسبت من خلالها قيمة مضافة جعلتها تواجه المنافسين بكل قوة.

-فالاستراتيجية هي عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبلوغها مستفيدة من التطور العلمي الهائل فتغييرات البيئة الداخلية والخارجية تلزم على المنظمة تطوير استراتيجيتها للتكيف مع هذه التغيرات.

البعد السادس: تطوير الثقافة التنظيمية

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,55 وانحراف معياري 0,965 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,53 وانحراف معياري قدر ب 0,860 .

-من خلال موافقة الافراد على هذا البعد يتبين لنا ان المؤسسات الجزائرية تسعى إلى تطوير ثقافتها التنظيمية لتتماشى مع التغييرات المطلوبة من خلال اطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة وتوجيهها في قيم وعادات وسلوكات جديدة تتماشى مع التغييرات الحاصلة، فالمؤسسة الجزائرية تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وتحظى باهتمام كبير من قبل القادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للعمل.

-فالتطوير الثقافي يهدف لدمج النماذج العقلية الفردية إلى نموذج عقلي او ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة او بالأحرى تطوير السلوكات الفردية وتحويلها إلى سلوكات جماعية تعبر عن سلوك تعاوني تلمح فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية إلى استراتيجية جماعية لتحقق هدف منشوذ جماعي.

-من خلال النتائج التي توصلنا اليها في دراسة ابعاد التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

David Minja, (2011)[1] ; Kanika Sofat, Ravi Kiran, Sanjay Kaushik, (2015)[2]

---

[1]: David Minja, (2011), comparative Analysis of the Effects of Organization Development interventions on organizational Leadership and Management practice; A case of green Earth program, journal of language, Technology & entrepreu-ship in Africa, 3(1).

[2]: Kanika Sofat, Ravi Kiran, Sanjay Kaushik, (2015), Management of organizational change and its impact on commitment: A study of Select Indian it companies, Global and Management Research: An international journal, 7(3)

-دراسة بن العايب بلقاسم، (2010)[1] ودراسة عصام محمد مطر، (2008)[2]

ثالثا/مناقشة النتائج المتعلقة بمحور اشكال مقاومة التغيير

1/المقاومة الظاهرة:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 3,46 وانحراف معياري 1,200 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 2,09 وانحراف معياري قدر ب 1,163.

-من خلال النتائج التالية يتبين ان افراد عينة دراسة مؤسسات القطاع العام يوافقون على عبارات اشكال المقاومة الظاهرة لانهم يرون بان مقاومة التغيير الذي ليس في صالحهم يجب ان يكون التعبير عن رايهم بطريقة مباشرة ومعلنة، لكي تصل اصواتهم إلى القائمين بالتطويرات الجديدة، فنلاحظ بان الافراد العاملين في مؤسسات القطاع العام لهم مكانتهم وبصمتهم في المؤسسات. لانهم يعتبرون بان المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم واي تغييرات تطرا عليها يجب ان يكونوا مقتنعين ومرحبين بالفكرة، فعند احساسهم بان هذا التغيير يهدد مكانتهم او مصالحهم او رواتبهم او يفقدهم مسؤولياتهم وصلاحياتهم فانهم يقاومون بأشكال مختلفة: كزيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة الميل نحو الاتحاد وانشطة نقابات العمل وتمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات، كذلك تنظيم اضراب والمشاركة فيه، وزيادة عدد الشكاوي والتذمر، وعلى العكس في مؤسسات القطاع الخاص عدم موافقة افراد العينة على هذه الاشكال لان الخوف من فقدان الوظيفة يكون اكبر عائق امامهم للتصرف بمثل هذه التصرفات لان في الوقت الحالي يصعب الحصول على وظيفة. وهذه المشاكل التي يواجهها الطلبة خريجي الجامعات مما يجعلهم يرضون باي وضع قائم في المؤسسة، والمحاولة على التكيف على الوضع الجديد وهذا كله في سبيل البقاء في الوظيفة وفي المؤسسة، وكذلك عدم وجود نقابات عمل في مؤسسات القطاع الخاص يعتبر اكبر سبب في جعل العاملين لا يقاومون التغيير بطريقة مباشرة.

-من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

---

[1]: بن العايب بلقاسم، (2010)، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

[2]: عصام محمد مطر، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية، رسالة ماجستير.

-Rohani, A., & KhaefElahi, A. A. (2014)[1]; Fritzenschaft, T. (2014)[2]

2/المقاومة الضمنية:

حقق هذا البعد الجزئي متوسطا اجماليا بلغ 2,56 وانحراف معياري 1,307 في القطاع العام، أما القطاع الخاص فحقق هذا البعد متوسطا اجماليا 3,51 وانحراف معياري قدر ب 1,292.

-نلاحظ من خلال نتائج موافقة افراد عينة مؤسسات القطاع الخاص على مقاومة التغييرات الجديدة بطريقة ضمنية (مخفية)، وذلك في سبيل المحافظة على الوظيفة كعدم استغلال كامل الامكانيات المتوفرة، واستغراق فترات اطول في انجاز المهام، نشر الاشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.

- يفضل العاملين المقاومة الضمنية على المقاومة الظاهرة في القطاع الخاص لأنه لا يضع ثقة كبيرة في نقابته وممثلي العمال، ولان ما لمسناه فعليا ان ممثلي العمال فلا يسعون إلى الدفاع على مصالح الموظفين بكل جهد وطاقة.

-هذا النمط من المقاومة يتبعها معظم عاملي مؤسسات القطاع الخاص لانهم يعملون بشكل خفي ومستمر ويبتعدون عن الافعال والاجراءات الصاخبة في مقاومتهم للتغيير. وربما تصل بهم الامور إلى درجة اظهار الدعم والموافقة لبرنامج التغيير، فيما يبطنون المقاومة داخل انفسهم وبإسقاط عنصر الخوف الذي يقف وراء حالات الاخفاء، فان الدفاع عن المصالح والمنافع الشخصية يمثل الجانب الاكبر من دوافع المقاومة هذه الفئة هم الاصعب اكتسابهم كمناصرين للتغيير وفي الكثير من الحالات يكون اكتسابهم مستحيلا.

-من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

-Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998)[3];

---

[1] : Rohani, A., & KhaefElahi, A. A. (2014), Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective*, *1*(4).

[2] : Fritzenschaft, T. (2014). *Critical success factors of change management: an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media

[3] : Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8).

-Bareil, C. (2004)[1];

-Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012)[2]

رابعا/مناقشة النتائج المتعلقة بمحور استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير

-تتبع المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام او القطاع الخاص عدة استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين والتخفيف من حدتها وجعل العاملين يتقبلون بالتغيير.

-من خلال النتائج يتضح ان مؤسسات القطاع العام تتبع استراتيجيات للتخفيف من مقاومة التغيير اهم استراتيجية كانت "استراتيجية التعليم والاتصال" حيث حققت متوسطا اجماليا قدره **3,59** وانحراف اجمالي **1,329**، وفي القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا **3,64** وانحراف اجمالي **0,945** وهي درجة عالية من الموافقة.

-وتدل هذه النتائج ان المديرين يتبعون هذه الاستراتيجية لأنها مهمة وتعمل على اضعاف اسباب المقاومة او حصرها في اقل عدد ممكن من الافراد، حيث تدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الموظفين، بهدف تثقيفهم على عملية التغيير وايضاح ان الهدف الاساسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء. وبالتالي فان هذا يبث الطمأنينة والامن بين الموظفين او تسلبهم مزايا معينة.

-اما استراتيجية المشاركة حققت في القطاع العام متوسطا اجماليا **3,18** وانحراف اجمالي **1,166** اما القطاع الخاص حقق متوسطا اجمالي **3,06** وانحراف اجمالي **1,183** وهي درجة متوسطة من الموافقة.

-تدل هذه النتيجة ان هذه الاستراتيجية تقوم على اساس لجوء المديرين إلى اسلوب المناقشة وعقد اللقاءات مع الموظفين ومكافاتهم، لمحاولة توضيح ابعاد عملية التغيير وكسب تأييدهم، وكذلك السماح للعاملين بالمشاركة في التخطيط للتغيير وابداء رايه بكل حرية، فعدم مشاركة العاملين في المنظمة في صياغة وتنفيذ برامج التطوير يعوق من تقدمه، نتيجة تصاعد وتيرة المقاومة التي تعتبر اهم معوقات

---

[1] : Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement:[tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Transcontinental; Ed. de la Fondation de l'entrepreneurship.

[2] : -Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6).

نجاح هذا النوع من البرامج في بلوغ اهدافه، من اجل ذلك تسعى ادارة المنظمة إلى التخفيف منها من خلال المشاركة.

-استراتيجية التسهيل والدعم حققت في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا **2,86** وانحراف اجمالي **1,210**، اما في مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا **2,72** وانحراف اجمالي **1,222** وهي درجة متوسطة من الموافقة.

- تسعى منظمات القطاع الخاص والعام لاتباع هذه الاستراتيجية وذلك بدرجة متوسطة للتخفيف من حدة المقاومة للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، وكذلك اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح لتقبل العاملين هذا التغيير، وتقديم الدعم اللازم لهم.

-استراتيجية التفاوض والاتفاق حققت في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا **3,02** وانحراف اجمالي **1,226**، وفي مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا **2,32** وانحراف اجمالي **1,221** وهي درجة متوسطة من الموافقة، وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل اعطاء العاملين اجر اعلى مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.

-وتدل هذه النتيجة على عدم اتباع مؤسسات القطاع الخاص لهذه الاستراتيجية ولا تقدم حوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير في حين مؤسسات القطاع العام عكس ذلك.

-استراتيجية التمويه والاستمالة حققت متوسطا اجماليا **2,86** وانحراف اجمالي **1,283** وفي مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجمالي **3,34** وانحراف اجمالي **1,424**، وهي درجة متوسطة من الموافقة.

-هذا ما يدل على اتباع منظمات القطاع الخاص والعام لهذه الاستراتيجية حيث يحاول المديرين من خلاله الدفاع عن قراراتهم الحاصة بعملية التغيير وتوجيه الموظفين بما هو مطلوب عمله تجاه الوضع الجديد في المنظمة.

-استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني حققت متوسطا اجماليا **3,07** وانحراف اجمالي **1,517** في مؤسسات القطاع العام، اما في مؤسسات القطاع الخاص حقق متوسطا اجماليا **3,72** وانحراف معياري **1,485**.

-وتدل هذه النتائج على سعي مؤسسات القطاع الخاص والعام إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير دون اعتبار للمواجهة من قبل الموظفين وسميت قسرية لأنها تفرض التغيير بالقوة وتجبر الموظفين على تنفيذ عملية التغيير يدخل ضمنها استخدام القوة والاجبار لتنفيذ عملية التغيير، وهذا يعني اجبار الموظفين على قبول عملية التغيير من خلال استخدام اسلوب التهديد بالنقل وقطع المكافآت او الفصل من الوظيفة.

-من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

-Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M & Warner Burke, W. (1996)[1], Yılmaz, D, & Kılıçoğlu, G. (2013)[2], Ik Muo, (2014)[3].

خامسا/مناقشة النتائج المتعلقة بعلاقة اشكال المقاومة بأبعاد التطوير التنظيمي

1-علاقة ابعاد التطوير التنظيمي ببعضها البعض:

هناك علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التطوير التنظيمي ببعضها حيث نجد هناك علاقة ارتباط بين:

-تطوير الفرد<--> تطوير الهيكل التنظيمي

-هناك علاقة ارتباط بين تطوير الفرد وتطوير الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,98** أي **98%** عند مستوى معنوية **0,000**، وكذلك هناك علاقة ارتباط بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,90** أي **90%**عند مستوى معنوية **0,036.**

-وهذا يدل على ان المؤسسة عندما تقوم بتغييرات في الهيكل التنظيمي من خلال احداث وظائف جديدة او الغاء وظائف فإنها بحاجة إلى تغيير العاملين في وظائفهم او ادخال عمال جدد لأداء هذه

[1] : -Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M & Warner Burke, W. (1996). Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, *9*(6).

[2] : Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013), Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1).

[3] : Ik Muo, (2014),The Other side of change Resistance, international Review of Management and Business Research, 3(1).

الوظيفة الجديدة. وبالتالي وجب عليها القيام بتدريب العاملين الجدد على مهام ومسؤوليات الوظيفة الجديدة. وذلك لاكتسابهم مهارات وقدرات وكفاءات يحتاجونها ماديا ومعنويا والاهتمام بالأجور والرواتب وتشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة لعدم الاحساس بالغربة في الوظيفة الجديدة، كذلك نمط القيادة يساهم في تطوير الفرد فاذا كان القائد بشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي مما يسهل على العامل الجديد العمل في الوظيفة الجديدة والسرعة في التأقلم معها كذلك القائد يساهم في حل المشاكل الفنية التي تواجه العامل في
الوظيفة الجديدة ويشجعهم على اتقان العمل.

–كذلك تطوير الفرد من خلال زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة وعقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة ما يتعلق بظروف العمل وزيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل وهذا كله يساهم وله علاقة وطيدة بتطوير الهيكل التنظيمي فالعامل الذي يغير وظيفته فان زيادة الاتصالات والعلاقات معه ومناقشة كل ما يتعلق بظروف العمل يسمح بمنع حدوث الصراعات والاغتراب الوظيفي في العمل ويساعد على اداء العامل لعمله.

–تطوير الفرد<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة بين تطوير الفرد وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,31** أي بنسبة **31%** عند مستوى معنوية **0,013**، وكذلك هناك علاقة ارتباط بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,35** أي بنسبة **35%**عند مستوى معنوية **0,036.**

–فعندما تقوم المؤسسة بتغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة، وكذلك تغيير طريقة اداء العمل او تغيير نوع الانشطة والمهام المسندة للعاملين او تغيير المؤسسة للأدوات والفنون المستخدمة في اداء العمل، فهذا له علاقة بتطوير الفرد، لأنه يحتاج إلى تغيير سلوكات ومهارات العاملين للتماشي مع الوضع الجديد. وذلك من خلال التدريب والتحفيز، فعندما يتم تغيير مهارات وسلوكات وكفاءات العاملين لا يصعب على العامل أداء عمله ولا يولد صراعات بين العاملين.

–تطوير الفرد<--> التطوير التكنولوجي

–هناك علاقة بين تطوير الفرد والتطوير التكنولوجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,68** أي بنسبة **68%** عند مستوى معنوية **0,000** وكذلك هناك علاقة بين البعدين في القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,69** أي ما يعادل **69%** عند مستوى معنوية **0,01.**

–وهذا ما يدل ان عندما تقوم المؤسسة بتطوير تكنولوجي من خلال ادخال معدات والات حديثة تواكب التكنولوجيا المتطورة او القيام بتغيير البرامج الاحصائية المستخدمة لتأدية العمل، وجب عليها القيام بتطوير العاملين من خلال القيام بدورات تدريبية في مجال كيفية العمل بالمعدات الجديدة او هذه البرامج الجديدة، وكذلك التطوير التكنولوجي له علاقة بتطوير الفرد من خلال تحفيز العاملين(ماديا ومعنويا) للتكيف مع هذه التكنولوجيا من خلال خلق جو مناسب ومحفز للعمل في الوضع الجديد حيث يقوم القائد بتشجيع العمل الجماعي وبروح الفريق واعطاء العاملين الاكبر سنا الخبرة للعاملين الجدد.

–تطوير الفرد<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة بين تطوير الفرد والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,71 عند مستوى معنوية 0,000 اما في مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط بين البعدين 0,55 عند مستوى معنوية 0,008 .

–عندما تقوم المؤسسة بتعديل اهدافها واستراتيجياتها من خلال حرصها على تحليل نقاط القوة والضعف والقيام بعرض منتجات جديدة في الاسواق والسعي للحصول على معدلات نمو عالية في كمية المبيعات فهذا كله له علاقة بتطوير الفرد لان الفرد هو الركيزة الاساسية للمؤسسة واي تطوير يحدث وجب ان يتم من خلال الافراد فمن اجل تحقيق المؤسسة لهذه الاهداف الجديدة فهي بحاجة إلى تغيير في سلوك الافراد للتماشي مع هذه الاهداف من خلال التغيير في مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق السلوك الذي ترغب به المؤسسة، فعندما تقوم المؤسسة بتغيير اهدافها واستراتيجياتها فهي لابد عليها تغيير طريقة العمل التقليدية التي يتبعها العاملين سابقا ووجب التخلي عليها لذا لابد من اتباع اسلوب عمل جديد ومهارات وكفاءات جديدة ليستطيعوا تحقيق الاهداف واتباع الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة للوصول إلى تحقيق أفضل أداء.

–تطوير الفرد<--> التطوير الثقافي

هناك علاقة ارتباط بين تطوير الفرد والتطوير الثقافي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط 0,57 عند مستوى معنوية 0,000 وايضا هناك علاقة ارتباط بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط 0,64 عند مستوى معنوية 0,009.

-فالتطوير الثقافي يحدد الاعراف والقيم والعادات الجديدة ويتم صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد واجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها، فالتطوير الثقافي له علاقة بتطوير الفرد للحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة في شكل قواعد واجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها، فالتطوير الثقافي له علاقة بتطوير الفرد للحصول على تاييد العاملين للثقافة الجديدة وخلق مناخ للثقة المتبادلة، فالثقافة تؤثر في سلوك العاملين والمديرين عن طريق بناء القيم الجديدة ونشر الفكر التنظيمي الجديد فالثقافة هي محددات السلوك التي يجب على العاملين الامتثال لها كما تعتبر اداة لتهيئة العاملين لتقبل القيم التي تحددها الادارة العليا.

-فالتطوير الثقافي يشجع على العمل الجماعي وتهتم بالتدريب و تشجيع العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات ويؤثر بشدة على الافراد وعلى سلوك الجماعة وتعرف الثقافة على انها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين اعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم وكل منظمة لديها ثقافة وهذه الثقافة يجب ان تبدل اذا ارادت التطوير الدائم.

-تطوير الهيكل التنظيمي<--> تطوير المهام والوظائف

-هناك علاقة ارتباط طردية بين هذين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,29** أي بنسبة **29%**عند مستوى معنوية **0,03** وكذلك هناك علاقة ارتباط في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,55** ما يمثل نسبة **55%**عند مستوى معنوية **0,013**.

-وهذا ما يدل ان عند قيام المؤسسة بتطوير في الهيكل التنظيمي فإنها بطبيعة الحال سوف تقوم بتطوير في المهام والوظائف، حيث تقوم بإلغاء وظائف وفتح اخرى جديدة مما يتطلب تطوير هذه الوظيفة وتحديد وصف لها ليتمكن العامل من معرفة مسؤولياته وصلاحياته.

-التطوير التكنولوجي<--> تطوير المهام والوظائف

عدم وجود علاقة ارتباط بين التطوير التكنولوجي وتطوير المهام والوظائف في مؤسسات القطاع العام حيث كان معامل الارتباط **0,103** ما يعادل **10%**عند مستوى معنوية **0,298**، في حين وجود علاقة ارتباط طردية بين هذين البعدين، في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,368** عند مستوى أي بنسبة **36%** عند مستوى معنوية **0,020** .

-وهذا ما يدل على أن التطوير في الوظائف والمهام يتطلب تكنولوجيا جديدة كإدخال معدات والات جديدة مثل اجهزة الكمبيوتر الحديثة، ربط شبكة الانترنت لهذه الوظيفة، وهذا فيما يخص مؤسسات القطاع الخاص.

-التطوير الثقافي<--> تطوير المهام والوظائف

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,24** أي ما يعادل نسبة **24%**عند مستوى معنوية **0,03**، اما مؤسسات القطاع الخاص فهناك ايضا علاقة ارتباط طردية بمعامل **0,186** عند مستوى معنوية **0,084.**

-يحتاج التطوير في المهام والوظائف إلى تطوير القيم والعادات والسلوكات والاخلاقيات التي تتناسب مع الوظيفة الجديدة، وصياغة هذه القيم في شكل قواعد واجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها، فتطوير المهام والوظائف له علاقة بالتطوير الثقافي لان عند تطوير الوظيفة وجب تطوير الثقافة من خلال تحديد طبيعة الاشياء والامور المقبولة وغير المقبولة والجيدة وغير الجيدة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث تعمل على توجيه سلوك الافراد وفقا للوظيفة الجديدة (منصب جديد=عقلية جديدة)

-التطوير الاستراتيجي<--> التطوير التكنولوجي

-هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,62** بنسبة ارتباط **62%**عند مستوى معنوية **0,000**، اما في مؤسسات القطاع الخاص كان معامل الارتباط **0,443** بنسبة **44%**عند مستوى معنوية **0,011.**

-هذا ما يدل على ان قيام المؤسسة بتعديلات في اهدافها ووضع استراتيجية متطورة لبلوغ الاهداف المرجوة لمواجهة المنافسة الشرسة ومواجهة تحديات وتغييرات البيئة الخارجية، فان هذا يوجب عليها ان تقوم بتطورات فيما يخص الجانب التكنولوجي من خلال ادخال معدات والات جديدة تساعدها على تحقيق اهدافها او تقوم بتغيير البرامج المستخدمة في العمل. فعندما تضع المؤسسة هدف يتمثل في الحصول على اسواق جديدة من خلال طرح منتجات جديدة وجب وضع استراتيجية مخططة وفعالة لتحقيق هذا الهدف.

-التطوير الثقافي<--> التطوير التكنولوجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,67** بنسبة **67%**عند مستوى معنوية **0,000** اما في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,382** أي بنسبة **38%** عند مستوى معنوية **0,010**.

-هناك علاقة ارتباط طردية بين التطوير التكنولوجي والتطوير الثقافي، وهذا ما يؤكد على ان المؤسسة عندما تقوم بإدخال تغييرات على مستوى المعدات والآلات او تقوم بتحسينات رئيسية او ثانوية في تكنولوجيا المنتج او الخدمة. او تقوم بتشجيع العاملين على استخدام طرق وافكار جديدة للعمل، هذا ما يتطلب من العاملين تطوير عقليتهم وقيمهم وعاداتهم لتتماشي مع طريقة العمل الجديدة، وبالتالي التخلي على القيم والعادات والسلوكات التي كانوا يتبعونها سابقا، لان عندما تقوم المؤسسة بتطوير تكنولوجيا يجب على العاملين ان يطوروا من انفسهم من خلال(القيم، العادات الاخلاقيات) لتتماشي مع التكنولوجيا الجديدة لانهم في السابق كانوا تقليديين لان التطوير التكنولوجي يساعد المنظمات على اكتساب مهام جديدة، اساليب جديدة، ثقافة جديدة وطرق حديثة للقيام بالأعمال. حيث ان التكنولوجيا هي الموجه الاساسي لمحيط العمل، لان التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات جديدة ومختلفة اضافة إلى تأثير هذه التكنولوجيا على النظام الداخلي للعملية والمهارات الجسدية والفكرية.

-التطوير الثقافي<--> التطوير الاستراتيجي

هناك علاقة ارتباط طردية بين التطوير الثقافي والتطوير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بمعامل ارتباط **0,54** أي ما يعادل **50%** عند مستوى معنوية **0,000** وايضا هناك علاقة ارتباط طردية بين البعدين في مؤسسات القطاع الخاص بمعامل ارتباط **0,382** عند مستوى معنوية **0,010**.

-عندما تقوم المؤسسة بتطوير على مستوى الاهداف والاستراتيجية، فإنها بحاجة إلى تطويرات على مستوى الثقافة التنظيمية لتستطيع تحقيق الاهداف الجديدة المرغوبة. فلابد عليها من خلق ثقافة جديدة تحمل في طياتها قيم ومعتقدات وعادات جديدة تتناسب مع الاستراتيجية الجديدة وذلك من اجل بلوغ وتحقيق الاهداف بنجاح.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير التكنولوجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير التكنولوجي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام **0,90** أي ما يعادل **90%** عند مستوى معنوية **0,000**، اما مؤسسات القطاع الخاص فكان معامل الارتباط **0,56** بنسبة **56%** عند مستوى معنوية **0,036**.

-وتدل هذه النتيجة ان المنظمة اذا قامت بتغييرات وتطويرات للهيكل التنظيمي وجب عليها ادخال تكنولوجيا حديثة في المنظمة لتساعد العاملين على اداء اعمالهم وتوفر الجهد والوقت.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الاستراتيجي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام **0,742** عند مستوى معنوية **0,000**، اما مؤسسات القطاع الخاص عدم وجود علاقة الارتباط بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي حيث كان معامل الارتباط **0,260**عند مستوى معنوية **0,146**.

-وهذا يدل على ان المنظمة عندما تقوم بتغييرات في الاستراتيجية والاهداف وجب عليها القيام بتغييرات في الهيكل التنظيمي وذلك لكي يتماشى مع الاستراتيجية والاهداف الجديدة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

-تطوير الهيكل التنظيمي <--> التطوير الثقافي

وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الثقافي، حيث كان معامل الارتباط في مؤسسات القطاع العام **0,696** عند مستوى معنوية **0,000**، اما مؤسسات القطاع الخاص عدم وجود علاقة الارتباط بين تطوير الهيكل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي حيث كان معامل الارتباط **0,449** عند مستوى معنوية **0,04**.

2-علاقة أبعاد التطوير التنظيمي بأشكال مقاومة التغيير:

من خلال نتائج المعادلات الهيكلية التي قمنا بها سابقا، يتبين عدم وجود علاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي واشكال مقاومة العاملين للتغيير في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وذلك راجع لسبب:

-عندما تقرر الادارة العليا القيام بالتطوير التنظيمي فإنها تفرض ذلك على العاملين، وحتى اذا قام العمال بمقاومة فان المؤسسات الجزائرية تقوم بالتطوير وتسيطر وتفرض ذلك على عمالها سواء كان في القطاع العام او القطاع الخاص.

-عدم وجود علاقة بين التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير يرجع ذلك إلى الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسات الجزائرية في التحكم والتخفيف من المقاومة والتي ساهمت بشكل كبير في ضبط هذه المقاومة وعدم تفاقم نتائجها.

-التطوير التنظيمي مفروض من الادارة العليا على العاملين ويجب الامتثال لهذه القرارات وتنفيذها لان الادارة العليا مدركة بما ينفع ويضر المؤسسة.

-المؤسسات الجزائرية لديها ثقة كاملة في اطاراتها وبكفاءتهم وقدراتهم وخبرتهم على تحليل الاوضاع التي تمر بها المؤسسة وكذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية فهي على دراية تامة بوضع المؤسسة وكذلك نقاط قوتها ونقاط ضعفها فهي تقوم بالتحكم في هذه المقاومة لإنجاح هذا التطوير الذي يعالج المشكلات القائمة ويحسن الاوضاع التنظيمية.

المطلب الثالث: استنتاجات وتوصيات الدراسة

بعد التعرف على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإننا نستخلص عدد من التوصيات التي نرى انها قد تساهم في تفعيل برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والقطاع الخاص إلى جانب مجموعة من التوصيات التي تساهم في التحكم والتخفيف من حدة المقاومة ومن اهم تلك التوصيات نذكر ما يلي:

-ان التطورات التكنولوجية والانفجار الكمي والنوعي في المعرفة والمعلومات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية في البيئة الخارجية وكذلك تغيرات البيئة الداخلية، وجب على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها في ظل المنافسة المحلية والدولية من اجل البقاء والاستمرارية وذلك من خلال تطبيق برنامج التطوير التنظيمي لحل مشكلات المنظمات وتحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية.

-يتمثل التطوير التنظيمي بانه عملية تغيير مخططة ومنظمة تهدف إلى اعادة صياغة المنظمة بأكملها من خلال التأثير في توجهات السلوك باتباع منهج العلوم السلوكية وتظهر اهمية التطوير التنظيمي في

تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين ادائهم ومعالجة المشكلات والصراعات التي تحدث في العمل وكذلك التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة في مختلف الاقسام الادارية والعمل على تحقيق مستويات عالية من الفعالية.

-يستلزم نجاح برنامج التطوير التنظيمي في المؤسسات توفير الظروف اللازمة والجو المناسب لذلك وضرورة كسب تأييد ومشاركة العاملين في التخطيط، لهذا البرنامج وان تكون الادارة العليا على دراية لأهمية هذه الشروط.

-ضرورة ايمان المنظمات الجزائرية في القطاع العام والخاص بأهمية التطوير التنظيمي ونشر ثقافته واعتباره واقع لا مفر منه، خصوصا اذا كانت المنظمات تهدف للاستمرارية ومواجهة المنافسة الشرسة كما انه بمثابة عملية تعلم مستمر.

-ضرورة تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال برنامج التدريب، لاكتسابهم الخبرة التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من استخدام تقنيات واساليب التطوير التنظيمي في معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجههم.

-يسمح تدريب العاملين بتغيير سلوكاتهم القديمة بالسلوكات التي تكون مطلوبة ومطابقة للتغيير المطلوب لان التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة احداثه.

-تعد سياسة التدريب مهمة ويجب تبنيها، بهدف توضيح وشرح مفهوم التطوير التنظيمي للعاملين من اجل استيعاب وفهم لهذا البرنامج والاعتماد عليه. لأنه يعتبر برنامج فعال نحو تغيير انماط السلوك السائد وتغيير اتجاهات الافراد وتحويل في قيمهم ومعتقداتهم وعاداتهم.

-يجب الاخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعاملين، لان اذا اردنا من العاملين تحقيق انتاجية كبيرة في الاعمال الموكلة لهم، يجب تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، فنجاح التطوير التنظيمي مرتبط بمدى استقرارهم النفسي.

-يجب تقوية نظام الحوافز المعمول به في المنظمات، وضرورة ربطه بمدى نجاح الاداء سواء على المستوى الفردي او على مستوى الاداء الجماعي، وتشجيع سلوكيات العاملين التي تكون مطابقة للتغييرات الجديدة، وكذلك تحفيز العاملين لتبني مجموعة من القيم الايجابية والعمل على نشرها وتطبيقها.

-ضرورة توسيع دائرة مشاركة العاملين في تنفيذ برنامج التطوير والسماح لهم بطرح افكارهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم وتفعيل دور العاملين، من خلال جعلهم يعملون في فرق عمل جماعية لتطبيق التطوير حيث ان العمل الجماعي يأتي بنتائج افضل من العمل الفردي.

-القيام باجتماعات دورية من اجل معالجة المشكلات والصعوبات التي موجودة بالعمل وتحديد نوع التطوير المناسب الذي سوف يتم اتباعه.

-يجب على المنظمات في القطاع العام والقطاع الخاص الاعتماد على هياكل تنظيمية جديدة اكثر مرونة والابتعاد عن جمود الهيكل التنظيمي وان تبتعد عن الهياكل التقليدية الجامدة التي لا تجدي نفعا امام تلك التطورات الهائلة في الهياكل التنظيمية وكذلك الابتعاد على الهياكل السلطوية والتي يميل إلى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاحية والتسيير والسهولة والمرونة التي تدعم عمليات التطوير.

-ان اتخاذ القرارات السليمة والصائبة وجب تطوير الهياكل التنظيمية، واعادة النظر في الهياكل القائمة التي تركز على المهام والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والادارية.

-يجب على المنظمات تقوية نظام الاتصال داخل المنظمة وان يتميز بالمرونة والسهولة في تبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة.

-ضرورة قيام المنظمات بدراسة العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برنامج التطوير التنظيمي كون ان التطوير لا يقف مع اهدافهم وطموحاتهم وكذلك اجراءات العمل القديمة اسهل من الاجراءات الحديثة والخوف من اضافة مسؤوليات جديدة.

-تحتاج المنظمات الجزائرية إلى الاهتمام الاكثر بالثقافة التنظيمية وتسعى لاستغلالها نظرا لدورها في توجيه المورد البشري والتأثير في توجهاته، حيث تدعم الثقافة استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته وتعمل الثقافة كاطار مرجعي للعاملين بإعطاء معنى لنشاطات المنظمة وكمرشد لانتهاج السلوك الملاءم.

-تهيئة العاملين لقبول التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال التطوير وبالفوائد التي يحققها والتي ستكون في صالحهم وصالح مؤسستهم معا.

-تحليل الاسباب الكامنة التي تدفع العاملين لمقاومة برنامج التطوير بالمؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في تحديد الاسلوب المناسب للتقليل منها مستقبلا.

-القيام بتهيئة العاملين قبل البدء في تطبيق برنامج التطوير من خلال الاتصالات المفتوحة مع القائمين والمسؤولين على التطوير لتوضيح سلبيات طريقة العمل التي نريد ان نغيرها وذلك من خلال ان الانسان بطبيعته يقاوم كل شيء جديد فهو بحاجة إلى التهيئة قبل المباشرة الفعلية بالتغيير.

-اشراك القائمين بالتغيير للعاملين الذين تشملهم عملية التغيير في التخطيط لها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية والتقليل من المسافة بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

-يجب على القائمين بالتغيير طمأنة العاملين خاصة في المستويات التنفيذية من أن التغيير الجديد لا يؤثر على استقرارهم الوظيفي، وخاصة فيما يتعلق بموضوع فقدانهم لوظائفهم وصلاحياتهم والامتيازات التي كانوا يتمتعون بها.

-القيام بتوضيح ووضع تصور مقنع لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير، عن طريق المقارنة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.

-هناك مقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص، حيث يعتقد اغلب العاملين ان التغيير لن يكون لصالحهم وان اجراءات العمل القديمة اسهل من الحديثة، كما انهم يتخوفون من اضافة مسؤوليات جديدة.

-على عكس القطاع الخاص هناك مقاومة ظاهرة من طرف العاملين في مؤسسات القطاع العام، وذلك لعدم اقتناعهم بالتغييرات الجديدة التي قامت المؤسسة بها. وذلك بسبب الخوف من فقدان الصلاحيات والامتيازات التي يمتازون بها.

-ان تكون الجهة المسؤولة على التطوير التنظيمي على اتصال دائم مع العاملين في كل مراحل التطوير من البداية إلى النهاية، وتقوم بإصدار ادلة توضيحية ودورية حول التطوير القائم. وبالتالي يكون العاملين اكثر تفهما وتقبلا لهذا التطوير.

-يجب على المنظمات التي توجد بها مقاومة للتغيير من طرف العاملين، التحكم بها والتقليل من حدتها وذلك باتباع استراتيجيات مختلفة، تسعى إلى ضبط هذه المقاومة وعدم تفاقم نتائجها لكي لا تؤثر على برنامج التطوير المطبق.

–من الخطأ ان يتجاهل المديرين تذمر ورفض العمال، على امل ان يتلاشى مع الوقت، وثمة طريقة مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة، وهي تتمثل بإيمان المديرين بان تقدم ونجاح المؤسسة مرهون بتمكنهم من اكتشاف التذمر ومقاومة التغيير والتعامل معهما في مراحلها المبكرة.

الخاتمة العامة

الادارة في المؤسسة الجزائرية هي شانها شان الادارة في كل المؤسسات الدولية، التي تواجه نفس التحديات من منطلق اهمية الحث على مواكبة التغيير والعمل على احداثه ما امكن.وذلك في ظل ما يعرف برياح التغيير التي بدات تهب في العالم وبمعدلات اسرع من أي وقت مضى.

–هذا التغيير الذي لا يخرج عن كونه استجابة من قبل المؤسسات للضغوطات التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والافكار، فالمؤسسات سوآءا كانت في القطاع العام او الخاص تعيش تغييرات مستمرة، مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة لهذه التغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. كما انها تشهد تغيرات بسبب عوامل بيئية داخلية وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، ولكنها جميعا تعيش حالة التغيير.

–ان ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر الاداري هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، ومدى توفر البيئة المناسبة والوسائل الملائمة للعمل في ظل المنافسة الرهيبة بين المنظمات فعمدت إلى اعتماد برامج حديثة تضمن لها البقاء والاستمرارية والتطور وهو التطوير التنظيمي، الذي يعرف بانه تغيير يكون نتيجة جهد وواع ومخطط وليس تلقائيا وصدفة، والذي تقوم به المنظمات من اجل الاستفادة من خصائصه واساليبه لتحقيق الفعالية التنظيمية.

–اذ يمثل التطوير التنظيمي خطة ايجابية لتحسين اداء المنظمة، ونقلها إلى مرحلة تكون فيها اكثر فعالية ونجاحا وملائمة للتغيرات المحتملة. ويعد نجاح برنامج التطوير التنظيمي امرا ضروريا لإدامة العمل ونتائجه في المنظمة، وذلك عن طريق الاهتمام المتكامل بجهود التطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي جميع هذه المستويات تلعب دورا حيويا وفعالا في الارتقاء بهذه الجهود، كما ان نجاح برنامج التطوير يتضمن ضرورة توفير المستلزمات والشروط والظروف اللازمة لذلك، حيث تعد مقاومة العاملين للتطوير عائق مهم ويجب التحكم فيه من اجل نجاح هذا الاخير، فمقاومة العاملين امر طبيعي ومتوقع، لان العاملين يخشون الجديد ويقاومونه لانهم اعتادوا على وظائفهم وعلى طريقة العمل

القديمة، فهم يعتقدون بان هذا التطوير سوف يفقدهم مكانتهم وصلاحياتهم ووظائفهم ويفرض عليهم وظائف جديدة تتطلب مهارات وقدرات كبيرة، وقد تكون هذه المقاومة ظاهرة باتخاذ اشكال معلنة كالمصارحة برفض التغيير او زيادة العداء للمبادرين به او اللجوء إلى نقابات العمل، او يمكن ان تكون هذه المقاومة مخفية كانخفاض الحافز للعمل، نشر اشاعات سلبية عن نتائج هذا التغيير وهنا يكون صعب التعامل مع هذا النوع من المقاومة، لذا وجب على المنظمات اتباع استراتيجيات مختلفة للتقليل والتحكم في هذه المقاومة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب :

- إبراهيم الديب، (2006)، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- أحمد سيد مصطفى، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي ، دار المعادي الجديدة، القاهرة .
- اسماعيل محمد السيد، (2000)، الادارة الاستراتيجية–مفاهيم وحالات تطبيقية– الدار الجامعية، الاسكندرية.
- أمين ساعاتي، (1997)، إدارة الموارد البشرية– من النظرية إلى التطبيق– دار الفكر العربي، القاهرة.
- بلال خلف السكارنة، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوقلقول الهادي، (2015)، مدخل إلى ادارة الاعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار–عنابة.
- ثابت عبد الرحمن إدريس،(2000)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ثروت مشهور، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- حسين موسى راغب،(1990)، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، (2002)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود، كاسب الخرشة ياسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود،(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- راوية حسن،(2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية،.
- رائد يوسف الحاج،(2009)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- سعاد نائف برنوطي،(2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطيعة الأولى، عمان، الأردن.
- سهيلة محمد عباس،(2003)، إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي–، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2001)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية.
- طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، (2010)، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الجفاجي، (2010)، نظرية المنظمة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان.
- عبد الله محمد وأخرون،(2001)، التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت.
- علاء عبد الرازق السالمي، (2003)، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- على السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- علي محمد ربايعة، (2003)، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
- محمد الصيرفي، (2007)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر.
- محمد جمال برعي، (1983)، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة.
- محمد سعيد سلطان، (1993)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
- محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية–عرض وتحليل– دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمود أحمد فياض وأخرون، (2010)، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية–الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- موسى اللوزي، (1999)، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- موسى اللوزي، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن.
- نعمة عباس الخفاجي،(2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
- أندرو سيزولاقي وجي والاس،(1999)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ثابت عبد الرحمان إدريس،(2007) ، إدارة الأعمال(نظريات ونماذج وتطبيقات) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر.
- ثروت مشهور،(2010)، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن.
- حسين حريم،(2004)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين محمود حريم،(2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- خضير كاظم حمود وأخرون،(2009) ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان
- خضير كاظم حمود،(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- روبنسون دانا جانيس، وروبنسون جيسي،(2000)، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب عبد الرحمان توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة
- زكريا الدوري واخرون، (2010)، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2003)،السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- صلاح شوقي، (1993)، السلوك القيادي وفعالية الادارة، دار غريب، القاهرة، مصر.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض.
- عمار عوايدي، أساليب الإدارة الحديثة وأثرها على الإنتاج والإنتاجية، منظمة العمل العربية، القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي، (1997)، الادارة–أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- محسن احمد الخضري، (2003)، ادارة التغيير، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- محمد بن يوسف العطيات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد حربي حسن، (1989)، علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- محمد علي محمد،(1986)، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- محمود سلمان العميان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- الهادي بوقلقول ، (2015)، مدخل إلى ادارة الاعمال، منشورات مديرية النشر لجامعة باجي مختار–عنابة.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية– مدخل تطبيقي معاصر–الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

الرسائل

- بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2010.
- بن قرقوره ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي–دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة– مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال بجامعة الجزائر، 2008/2007.
- سيد حياة، دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

- بلكبير بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005.
- خالد إدريس، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012.

المجلات

- حسان هشام، حواطي أمال، استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد الثالث، نوفمبر 2011.
- زيد الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، جوان 2007.
- زينب عباس زعزوع، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، جامعة العلوم الحديثة والآداب، مصر، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012.
- سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ، التغيير التنظيمي وأثره في خلق الصراع التنظيمي–دراسة لآراء عينة من المتمدرسين في جامعة الموصل–كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد107، مجلد 34، 2012
- محمد ابن بوزيان، (2007)، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد الأول.
- منصور جمعان الغامدي، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مجلة دورية، ربع سنوية، علمية، محكمة، 2009.
- منصور جمعان الغامدي، مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، مؤسسة النقد العربي السعودي، النهضة، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني عشر، أفريل 2011.
- لخضر بن عز، المقاومة إزاء التغيير، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الملتقى الدولي في الإدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 25، 2003.
- وهيبة زلاقي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- يحي سليم ملحم، محمد شاكر الابراهيم، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية– حالة تطبيقية على الشركات الأردنية– المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد2، 2008.

الملتقيات

- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
- بلعور سليمان، مداخلة بعنوان " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة(الجزائر)، 12و13 ماي 2010.
- بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8 مارس 2005، ورقلة.

– حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، ورقة مقدمة إلى ملتقى بعنوان: تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها، الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، نوفمبر 2006.
– عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة، يومي 20و21 ماي 2002.
– مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح الفولي، نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة،
- عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي، التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام:8–9مارس.
- علي السلمي، ملامح الادارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الاداري الثالث: ادارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري " نحو ادارة متغيرة فاعلة"، جدة، 2004.
- عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، 10/09 مارس 2004.

المراجع الاجنبية

الكتب:

–Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman, (2001), Beyond change management : Advanced strategies for today transformational leaders practicing organization development, Jossey–Bass, Pfeiffer, San Francisco.
–Argyris, C. (1970). Intervention theory and method. *Reading, Mass*.
–Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap: How managers can know when they're getting good advice and when they're not*. Oxford University Press
–Balogun J, hailey V, H, (2005), stratégie du changement, Pearson éducation, France.
–Bartoli, A., Hermel, P., & Mérigot, J. G. (1989). *Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques*. Económica.
–Belle Rose Ragins, Kathy E.Kram, (2007), The Handbook Mentoring at Work “Theory, Research and practice”, Sage publications, Inc.
–Black, J. Stewart & Gregersen, Hall B, (2003), Leading strategic change: Breaking Through the Brain Barrier, Prentice–Hall, New Jersey, USA,
–Black, J. Stewart & Gregersen, Hall B, (2003), Leading strategic change: Breaking Through the Brain Barrier, Prentice–Hall, New Jersey, USA.
–Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau contexte économique mondial*. Editions d'organisation.
–Brown.D, An Experimental Approche to organization Development, Hall international, New Jersey, 2006.
- Balogun J & Hailey.H.V,(2009), Exploing Strategic change, London: prentice–Hall.

- Benoit grouard, Francis Meston, (1998), L'entreprise en mouvement « conduire et réussir de changement », 3ème edition, Dunod, Paris.

- Buckley W ,(1968), Modern system and research for the behavioral scientist, Aldine publishing, Chicago, USA.

- Butler VG,(1985), Organization and management, prentice hall, London.

-Beach.Dale, S. (1995),The management of people at work, McMillan pub.C, 3rd edition, New York,

-Cameron, Esther & Green, Mike (2004), Making sense of change management : A complete Quide to the models, tools and Teckniques organizational change, Harvard Business School press, Boston Massachusetts.

-Cameron. K and R. Zammuto, (1988), Human Ressource management, N.J. prentice-Hall, Inc.

-Certo and T.P. Peter,(1990), Organizational Development and Human Behavior, New York, McGraw-Hall publishing company.

-Certo, Samuel & Peter, Paul & Ottensmge Edward, (1995), The Strategic Management process, 3rd, irwion Inc, U.S.A.

-Clermont, B. (1981). La gestion des ressources humaines en éducation ', Les éditions agence d 'ARC Inc.

-Cook, Sarah & Macaulay, Steve, (2004), Change Management Excellence: Using the five intelligencies for successful organizational change, Kogan page, London.

-Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. South-Western , Cengage learning.

-Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

- Champoux, J. E. (2011), *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and o*--

- Champoux, J. E. (2000). Organizational Behavior: Essential Tenets for a New Millennium (South).*rganizations*. Routledge, Fourth Edition, London.

- Chavel T.H, (2000), La conduit humaine du chagement comment la réussir : de la parole aux actes, Edition Dunod, Paris.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*.: South-Westers, Canada.

- Dean Anderson, Linda Ackermann Anderson, (2010), Beyond change Management, Second Edition, Pfeiffer, San Francisco.

- Douglas, S. (1999), Taking change of change, Addison Weekly Inc.

-Daft, R, Noe, R, (2001), Organization Behavior-Essential Tenets for a new millennium-, South-Westem college publishing, canada.

-Daft, R, Organization Theory and Design, 7th edition, South Western College publishing, USA, New York, 2001.

-Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage.

-Dean Anderson, Linda Ackerman Anderson,(2001), Beyond change management (Advanced strategies for today's transformational leaders), Library of congress cataloging in publication data

-Détrie, J. P. (1997). Strategor. *Politique Générale De L'entreprise-Stratégie, Structure, Décision, Identité. Paris: Dunod*.

-Dianne M.Waddell, Thomas G.Cumming, Christopher G.Worley, Organisational change "Development & transformation" 4th edition, cengage learning Australia plylimited.

-Elizabeth, J. C. Albert, (1999), Training Demand Assessment, Public Personnel Management.

-French, Bell, Zawacki, (1983), organization development : Theory, Practice, Research, Revised Edition , Business publications, Inc. Plano, Texas.

-French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (p. xiii). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.Third edition.

- Foglierini Carneiro,(1995), Organisation et gestion des entreprises, 3ème édition, Dunod, Paris.

-Gilley, J. W. (2001). *The manager as change agent: a practical guide for developing high-performance people and organizations*. Basic Books.

-Goes, J.B & A.D.Meyer(1991), Patterns of strategic change and performance: A longitudinal study of California hospitals, Academy of management procceding, 51st annual meeting, San Francisco.

-Graeme Salaman, David Asch, (2003), Strategy and capability « Sustaining organizational change", Blackwell publishing, Berline, Germany.

-Graeme Salaman, David Asch, (2003), Strategy and capability "Sustaining Organizational change", Blackwell publishing.

-Greenberg, Jedald & Baron, Robert A, (2007), Behavior in organization, Mc-Graw-Hill, USA.

-Heizer, J., & Render, B. (1999). Operations Management, Prentice Hall. *Englewood Cliffs, NJ*.

-Hill, Charles & Jones, greth, (1999),Strategic Management –Theory and integrated approach, 15th Houghton Mifflin compary, U.S.A.
-Hodge, B, J, & Anthony, W,P(1991), Organization theory-strategic approach, Allyn and Bacon, Inc.
-Huffington, C., Cole, C. F., & Brunning, H. (1997). *A manual of organizational development: The psychology of change*. Karnac Books.
- Hellriegel, D. (1991), Organization Behavior, Panl West Publishing.
-Hellrigel, John. D. W.Slocum, Jr, (2008), Organizational Behavior,South-Western, cengage learning, 13th Edition.
- Hellriegel, D. J.W.Slaum,(1992), management des organization, traduit par: Michel trucham, Saparta-dboeck, Bruxelle.
-Huffington, C., Cole, C. F., & Brunning, H. (1997). *A manual of organizational development: The psychology of change*. Karnac Books.
-Jackson, John M.Morgan, Cyril P.Paolillo, Joseph G.P,(1986), Organization Theory A Maro perspective for Management , Third Edition, Prentice-Hall, Englewood cliffs.
-Jacques, A., Patrick, G., & Frédérique, P. (2002). Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses. *Paris: Dunod*.
-Jean Brilman, (2001), les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation , 3ème édition, Paris.
-Jean Pierse Helfer, Michel Kolika, Jacques Orsoni, (2006), Management stratégie et organisation, 6èmeEdition, Librairie Vuibert.
-Jean-Paul Laugan, (2010), Le changement sans stress « dépasser les résistance et la pression », edition d'organisation, Paris.
-Jennifer, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Education India.
-John R Schermerhorn, Hint.G.Jean, Nosban Richard, comportements humaine et organisation, village mondiale, paris, 3ème edition.
-John R Schermerhorn, Jr et autres,(2002), organizational Behavior, 7ème edition, John Wiley, United States of America.
-John Shermerhon, jr; James Hunt ،and Richard osborn, (1994), managing organization behavior, 5th ED,N.Y: John willey and sons
-Johnson, G & Scholes, K, (2002), Exploring corporate strategy, 6th edition, London.
-Joseph E.champoux,(2011), Organization Behavior :Integrating individuals, groups and organization, Fourth Edition, Routledge, New york.
-Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Binnovation and entrepreneturship in the American corporation*. Touchstone Book.

-Kondalkar, V.G. (2007), Organizational Behavior, New Age international (P) limited publishers, New Age, New Delhi.

-Kotter, John P, Cohen, Dar, S, (2002), The Heart of change :Real-life stories of how people change their organization, Harvard Business School press, Boston Massachusetts,.

-Kotter, John, (1996), Leading change, Harvard Business School Press, Boston, Ma.

-Loic, C., Francis, G., & Frédérique, P. (2002). Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie.

- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (Eds.). (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. John Wiley & Sons.

- Lounas-groupe M. communication/RHC(2004), "le changement un mal nécessaire", N3.

- Raymond-Alain Trétart,(2003), le management « que sais-je- », 11ème édition, paris.

-Mebtoul, M. (1986). *Discipline d'usine, productivité et société en Algérie*. Office des publications universitaires.

-Moorhead, G & Griffin, R . W,(2001), organizational Behavior, managing people and organization, Houghton Mifflin and company, New York.

-Morgan, G., & Sturdy, A. (2000). *Beyond organizational change: Structure, discourse and power in UK financial services*. Springer, great Britain.

-Patrick Krasensky, Pierre Z, (2006),Surtout ne changer rien, édition d'organisation.

-Petit, M., Klesta, A., & Ormando, H. (2000). Management d'équipe. *Concepts et pratiques, Dunod, Paris*.

-Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press New York.

-Robbins Stephen, Organizational Behavior, 9th edition , prentice-hall Inc., New Jersey, 2001.

-Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (Vol. 27). John Wiley & Sons.

-Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (Vol. 27). John Wiley & Sons, 2nd edition.

-Rush, H. M. (1973). Organization development: A reconnaissance. The Conference Board, (New York :the conference board, Inc).

-Schein, E. H. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (Vol. 4). J. Gallos (Ed.). John Wiley & Sons

-Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*, Lawrence Erlbaum Associates, London.

-Tibbs, Hardin, (2011), Changing cultural values & the transition to sustainability, university of Oxford. UK.

-Ulrich, Dave and Small Wood, Norm, (2003), How Leader build value, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

-Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge New York.

-Weiis Alan, (2003), Organizational consulting : How to be an effective internal change agent, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

-Wendell French, Bell, Cecil, H, (1984), Organization Development: Behavioral science interventions for organization improvement, 3rd edition, Prentice-Hall international, London.

-Werther Jr, W. B., & Davis, K. (1985). Personnel management and human resources, McGraw-Hill, New York.

-Whyte. W . and E. Hamilton,(1964), Action Research For Management, Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

-William J.Rothwell, Roland Sullivan,(2005), Practicing organization development "A guide for consultants", published by Pfeiffer, 2ème edition.

-William.J.Rothwell, Roland.L.Sullivan, (2005), Practicing Organization Development (A cuide for consultants), Pfeiffer, Second Edition, San Francisco.

-Zilka, Carla, (2010), Business Restructuring : An Action Template for Reducing cost and growing profit, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

- Kreitner,R & A, Kinicki,(1992), organization Behavior, 2nd édition, Hame wood, Irwin.

- Gérard Roth et Michal Kurtyka, (2007),profession dirigeant de la conception du changement à l'action, Dunod, Paris.

- Gilbert (J B) et autres,(1998), organisation et management, édition d'organisation, 2ème édition, Paris.

- Groupe HEC,2004, Strategor "politique général de l'entreprise", 4ème édition, Dunod, Paris.

- Jean helms mills ,(2004), making sense of organizational change, Taylor-francise-library, London and New-York

- Jean-Pierre Helfer, Michel kalika , jacques Orsoni,(2006), management stratégie et organisation, 6ème édition, librairie Vuibert

- John R schermerhorn, David S cshappell,(2002), Principe de management, Paris, village mondial.

- John R.Schermerhorm, Jr. James G.Hunt, Richard, N. Osborn,(1991), Managing organization Behavior, N.Y: John Wiley and Sons.Inc.

- John R.Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N.Osborn, (2002), Organizational Behavior, 7th edition, wiley, University of phoenix.
- Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique* (Vol. 8). Pearson Education.
- Joseph E.Champoux, (2011), Organizational Behavior « Integrating individuals, groups, and organization, Routledge, Fourth Edition, New York.
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, *24*(2), 104-115.
- John.P.Kotter,(2012), leading change, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Kandalkar, V.G, organizational Behaviour, New Delhi: New age international limited-publishers, 6ème édition , distribution nouveaux horizons-ARS paris
- Moohead Gregory, Rich W.Griffin,(2000), organizational behavior: Managing people and organizations, A I T B S publishers, 5th edition, Delhi.
- Nadler.D.A, Thushman.M.L, (1994), Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation, Jossey-Bass publishers, San Francixo.
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage. publication Ltd, London.
- Patrick Dawson, (2003), Understanding Organizational change(the contem porary experience of people at work), Patrick Dawson, British library cataloguing in publication.
- Pierre collerette, pouvoir, leadership, autorité dans les organisations, ed press de l'université, Qubec.
- Richard luecke, (2003), managing change and transition, Harvard Business School press, Boston, United states of America.
- Ricky W.Griffin, Gregory Moorheard, (2013), Organizational Behavior "Managing people and organization", South-Western cengage learning, Canada.
- Robbins Stephen, P and Coulter, Mary, (2005), Management, New Jersey:Upper Saddie River, Pearson Education, Inc.
- Robert Heller, (1999), Gerer le changement, Mangopratique, Italie.
- Robert M.Fulmer,(1983), The new management, 3rd Edition, N.Y: Macmillan publishing.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., (2002), *organizational behavior*, 7th Edition, NJ Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, Jr.James, G, Richard, N.Osborn, (1991), Managing Organization Behavior, N.Y:John Wiley and Sons. Inc.
- Serge Raynal,(2000), le management par projet, 2ème édition, édition d'organisation, Paris.

- Simon L. Dolan, Tania Saba, Susan.E, Jackson, Randall S. Schuler,(2008), la gestion des ressources humaines, 4ème édition, Pearson éducation, Canada.
- Simon,L.Dolan, Tania Saba, Susan, E.Jackson, (2008), La gestion des ressources humaines « Tendances, eujeux et pratiques actuelles », 4ème edition, Pearson Education.
- Singh, N. (2001). *Organisational Behaviour: Concepts, Theory and Practices: Managing People and Organisations in the 21st Century*. Deep and Deep Publications.
- Stephen Robbins, David Decenzo, management L'essentiel des concepts et des pratiques, 6ème édition, nouveaux horizons-ARS, Paris.
- Stephen Robbins. David decenzo , management l'essentiel des concepts et des pratique,
- Stephen.P.Robbins,(1990), organization theory structure designs and application, 3rd edition.

المقالات:

- Abdallah, L. B., & Mamlouk, Z. B. A. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 133-146.
- Alexiou, A. (2005). A tale of the field: reading power and gender in the learning organization. *Studies in continuing education*, *27*(1).
- Antoniu, E, career planning process and its role in human resource development, annals of the university of petrosani, economics, 201010(2).
- Alberna gayef, (2014), The Management of change in education, Journal of international scientific publication, vol 12, Issn 1314-7277, Istanbul, Turkey.
- Alexander S.Madinda, (2014), Challenges facing management of change in public sector, international journal of education and research, Vol2, N7.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8), 764-782.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, *25*(3), 293-315.
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 01-11.
- Belle Rose Ragins, (1997), Diversified Mentoring Relationships in organizations : A power perspective, Academy of management Review, 22(2).
- Bengat, J, Odenyo, M, & Rotich, J, (2015), Organizational change and resistance Dilemmas Resolution Approched and Mechanisms, International journal of Economics, commerce and management, 3(2).

- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, *16*(7), 534-548.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement:[tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Transcontinental; Ed. de la Fondation de l'entrepreneurship
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 01-1
- Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J.(2015),Organizational change and resitance Dilemmas Resolution Approches and Meckanisms, international journal of economics, commerce and management,3(2).
- Bennis, W. G. (1965). Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *1*(4), 337-360.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, *41*(6), 977-1002.
- Croteau, J.D & Wolk, H.G, Defining Advancement career paths and succession plans: critical human capital retention strategies for High-performing Advancement Divisions international journal of Educational advancement, 2010,10(2).
- Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, (2014), The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, *European scientific journal*, 10(7).
- Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios, (2014), The impact of leadership and change management strategy on organizational culture, European Scientific journal, 10(7).
- Florence, D. A, (1990), Study of the Training Needs of older Workers, public personnel Management, 14(4).
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, *12*(1), 35-50.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*, *15*(2), 105-121.
- Fritzenschaft, T. (2013). *Critical success factors of change management: an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media
- Giuseppe Labianca, Barbara gray, Daniel J.Brass, (2000), A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment, Organization Science, 11(2).

- Gabriel, J. M. O., & Aduba, C. E. O. O. (2013). Managing Change in Nigerian Business Organizations. *European Journal of Business and Management*, *5*(18), 138-143.
- Giordano, Y. (1998). Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, (26-27), 20-35.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hendrickson, S., & Gray, E. J. (2012). Legitimizing resistance to organizational change: a social work social justice perspective. *International Journal of Humanities and Social Science*, *2*(5), 50-59.
- Isaiah O.Ugboro, (2006), Organizational commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, institute of Behavioral and Applied Management.
- Kanneth Chukwijioke Agbin, (2013), The impact of organizational structure and leadership styles on innovation, IOSR journal of Business and management,6(6).
- Kayalar, M and Ozmutaf, M, The effect of individual career planning on job satisfaction: A comparative study on Academic and administrative staff, The journal of faculty of economics and administrative sciences, 2009,14(1).
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Kumar, S., Kumar, N., Deshmukh, V., & Adhish, V. S. (2015). Change management skills. *Indian Journal of Community Medicine*, *40*(2), 85.
- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: Perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, *8*(3), 75-84.
- Lavergne, M. (1981). Le développement organisationnel et la formation. *Revue des sciences de l'éducation*, *7*(2), 249-259.
- Lee Cooke, F. (2003). Maintaining change: the maintenance function and the change process. *New Technology, Work and Employment*, *18*(1), 35-49-
- Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *The Academy of Management Executive*, *14*(4).
- Monica C.Higgins, Kathy E.Kram, (2001), Reconceptualizing Mentoring at work: A Developmental Network perspective, Academy of management Review,26(2).
- Morales, Victor, J & Montes, Francixo, J, Antecedents & consequences of organizational innovation & organizational learning in entrepreneur ship, industrial management & data systems, 106(1).

- Murray, P., & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organisational learning: developmental theory. *The learning organization*, *10*(5).
- Nebojsa Janicijevic, (2013), The matual impact of organizational culture and structure, Economic Annals, vol LV3, N198.
- Nuzhat Younis, Aamer A Kram, Rao Aamir Khush Naseeb, (2013), Career Development and organizational commitment " case study of a pharmaceutical organization in United Kingdon, international journal of scientific and research publications,3(12).
- Palade, A, Significant Aspects regarding career management: Means for a better career planning and development, petroleum-gas university of Ploiesti, economic sciences series, vol LXI,.
- Quangyen, Yezhuang Tian, (2013), Organizational Structure : influencing factors and impact on a firm, American journal of industrial Business Management, 3.
- Rafael Teixeira, Xenophon Koufteros, Xiaosong David Peng, (Organizational Structure, integration and Manufacturing performance: A conceptual Model and propositions, journal of operations and supply chain management,5(1).
- Robins, S. P. 1998. *Organizational Behavior (8th edition) New Jersey: Prentice Hall*.
- Sami A Khan, James Rajasekar, Ahmed Al-Asfour,(2015), Organizational career Development practices " Learning from an omani company", international journal of Business and Management,10(9).
- Wayne Boss, R., Dunford, B. B., Boss, A. D., & McConkie, M. L. (2010). Sustainable change in the public sector: the longitudinal benefits of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(4).
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1), 14-21.
- Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique* (Vol. 8). Pearson Education.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, *8*(1), 1-7.
- Kumar, S., & Shankar, B. (2014). Role of enterprise resource planning systems in managing change: a case of public sector organization. *Management Insight*, *9*(2).
- Lunenburg, F. C. (2010). Approaches to managing organizational change. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, *12*(1), 1-10.

- Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2), 26-36.
- Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2), 26-36.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, *25*(6), 798-818.
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*, *9*(1), 1-20.
- Recardo, R, F,(1995), Overcoming resistance of change, national productivity review, 14(2)
- Rohani, A., & KhaefElahi, A. A. (2014), Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective*, *1*(4).
- Samuel, K. (2013). The Effects Of Change Management in An Organization: A Case Study of National University of Rwanda (Nur). *Wyno Journal of Management &Business Studies*, *1*(1), 1-18.
- Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of management Policy and Practice*, *13*(3), 66.
- Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, *36*(2), 29-51.
- Tim Fritzensch aft, (2014), Critical success factors of change management " an empirical research in german small and medium sized enterprises", Springer gabler, Germany.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, *15*(2), 138-155.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8), 543-548.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8), 543-548.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8).

الرسائل:

-Amandine Muller,(2012), conduite du changement lors de la mix en place d'une application SAAS dans une entreprise, thèse pour l'obtention de «manager des systèmes d'information, école supérieure d'informatique.
-Bhola, H. (2010). *Employee engagement: The impact of change management implementation in mergers* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

- Franchisteguy, I. (2001). *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital: des diagnostics vers un modèle intégrateur* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
–Matoug, A. M. S. A., Hatmoko, J. U. D., & Wibowo, M. A. (2011). *The Total Quality Management: The Knowledge, Adoption and Implementation of Contractors in Semarang* (Doctoral dissertation, magister teknik sipil).
–Mercier, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans*
¯Mohammed Nouiga, (2003), La conduit du changement par la qualité dans un context socioculturel–essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thése de doctorat, école national supérieure d'art et métier, Paris.
–Véronique Baptiste,(2003), Le statut de l'auto–évaluation dans la démarche de changement, thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon3.

المواقع الالكترونية:

–Bleed, R, A learning organization, http://www.Dist.Maricpa.ed
–Karash, R, Learning–org dialog on learning organizations, available at : http://www.orldstd.com

قائمة الملاحق

وزارة التعلــيم العالـي والبـحث العلمي

Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جــــــامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

Université Mustapha Stambouli de Mascara

كلـــية العلــــوم الاقتصادية والعلوم التــــجارية وعلـــــوم التسيـــير

Faculté des sciences Economiques et des sciences commerciales et sciences de gestion

دكتــــوراه طور ثالث: تسيـــــير المؤسسات

Doctorat LMD : Management des entreprises

استبيان رقم 1

التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات

-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص-

الباحثة: شوابي سارة

المشرف: د.شنيني عبد الرحمن

موجه للإطارات

في اطار تحضير أطروحة دكتوراه طور ثالث في مجال تسيير المؤسسات، تم إعداد الاستبيان والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثة حول موضوع: التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص لبرامج التطوير التنظيمي وما مدى مواجهة هذا التطوير لمقاومة من قبل العاملين وما علاقة هذه المقاومة بالتطوير التنظيمي.

ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة فإننا نرجو من سيادتكم وهذا بعد الاطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وذلك بوضع الإشارة(X) أمام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصراحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ويمكن تعريف مصطلحات الأطروحة كما يلي:

التطوير التنظيمي: قدرة المنظمة على إحداث تغييرات مخططة تقنية وإجرائية وتنظيمية وسلوكية لتحسين بيئة العمل والتكيف مع المتغيرات البيئية وتنمية القدرات والمهارات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الفاعلية.

المقاومة: هي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

محور البيانات الشخصية والوظيفية

راجيين قراءة كل فقرة بعناية جيدة والتعبير عن رأيكم بصراحة تجاهها، بوضع إشارة (x) في المربع المناسب

1-الجنـــس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئــة العمـرية: من 20 إلى 30 سنة ☐ من31-40 سنة ☐

من 41 -50سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 سنوات ☐

من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول: أهداف التطوير التنظيمي

من فضلك ضع العلامة(X) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك وذلك حتى نتمكن من تحديد أهم الأهداف التي تستدعي حاجة مؤسستكم للقيام بالتطوير التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- القيام بفحص مستمر لنمو أو تدهور المؤسسة والفرص المحيطة بها.					
2-تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين ادائهم.					
3-تبسيط اجراءات انجاز العمل بما يحقق السهولة في الاداء.					
4- معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل المؤسسة.					
5-تقليل الصراعات التي تحدث في مختلف اماكن العمل.					
6-تغيير التجهيزات المستخدمة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة.					
7-التحديد الواضح للمسؤوليات بالمؤسسة مختلف الاقسام الادارية.					
8-التوزيع الجيد للعاملين بالمؤسسة لهدف التخلص مما هو زائد.					

المحور الثاني: ابعاد التطوير التنظيمي

حدد لنا مجالات التطوير التنظيمي التي قامت بها مؤسستكم في الآونة الاخيرة وذلك من خلال المحاور التالية، من فضلك ضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك.

مدخل تطوير الافراد أولا: التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9-تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
10-توجد خطة واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.					
11-الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.					
12-تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.					
14-البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين.					
15-يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.					
16-تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية المخصصة لتطوير العاملين.					
17- تكون المدة الزمنية للدورات التدريبية مناسبة.					

18-هناك ربط بين البرامج التدريبية بتكنولوجيا المعلومات الحديثة.					
ثانيا: التحفيـــــز					
19-تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع.					
20-تتم عملية الترقية بناءا على تحسن أداء العامل.					
21-توجد فرصة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.					
22-تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.					
23-زيادة الاهتمام بالأجور والرواتب.					
24-تعدل المؤسسة نظام الحوافز بشكل دوري أخدين في الاعتبار التقدم المهني.					
ثالثا: نمط القيادة					
25-يشجع القائد العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.					
26-يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل.					
27-يشجع العاملين على إيجاد الحلول بأنفسهم.					
28-يشجع العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.					
29-يعزز القائد السلوك الإيجابي عند العاملين.					
30-يساهم في حل المشاكل الفنية.					
31-يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.					
رابعا: العلاقات التنظيمية والسلوكية					
32-عقد اجتماعات دورية بين العمال ورؤسائهم لمناقشة ما يتعلق بظروف العمل					
33-زيادة روح التعاون والاحترام والثقة بين جماعات العمل.					
34-زيادة الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.					
35-اعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تشجيعهم على ابداء آرائهم بكل حرية.					
36-منح العاملين الحرية في تحديد الأوقات المناسبة لأداء العمل بما يحقق السرعة في الانجاز.					
37-تشجيع العاملين على الإبداع وإيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.					
مدخل تطوير الهيكل التنظيمي					
أولا: مرونة الهيكل التنظيمي					
38-يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.					
39-تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.					
40-إحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق بالمؤسسة.					
41-إلغاء أقسام لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.					

42-تجميع الاقسام الإدارية التي تتشابه في نشاطاتها في قسم واحد.					
43-إلغاء الازدواجية في المهام في مختلف الاقسام الإدارية بالمؤسسة.					
44-إعادة توزيع جميع الوظائف وفقا للمؤهلات العلمية للعاملين.					
45-إعادة توزيع جميع المهام وفقا للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين.					
ثانيا: السلطة والمسؤولية					
46-تقوم المؤسسة بتغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.					
47-تشجع المؤسسة المرؤوسين على تحمل المسؤولية.					
48-يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعا للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.					
49-يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم.					
50-يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.					
51-يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.					
ثالثا: خطوط الاتصال					
52-سهولة انسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.					
53-ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.					
54-الإعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.					
55-المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.					
56-تنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة.					
رابعا: صناعة القرار					
57-تتم دراسة القرارات قبل صدورها.					
58-يتم إشراك العاملين في صنع القرارات.					
59-يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.					
60-تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.					
61-تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.					
خامسا: تطوير المهام والوظائف					
62-تقوم المؤسسة بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين.					
63-تهدف المؤسسة لاستثمار أرباحها في تدعيم سمعتها وتحسين موقعها التنافسي.					
64-تأخذ المؤسسة على عاتقها توفير بعض الخدمات مثل: السكن، النقل،					

جمعية خيرية تعاونية.					
65-تعتمد المؤسسة على البحوث القائمة على الاستطلاع كأساس لتصميم الخدمة او السلعة.					
66-تحرص المؤسسة على الاستثمار الأفضل لمواردها المادية، البشرية، المعلوماتية والمالية.					
مدخل التطوير التكنولوجي					
67-تقوم المؤسسة بإدخال معدات وألات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.					
68-تقوم المؤسسة بتغيير أساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام التكنولوجيا.					
69-تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.					
70-تقوم المؤسسة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت للتعريف بالمؤسسة.					
71-استخدام شبكة الانترنت الداخلية تربط مختلف الأقسام بهدف تبادل البيانات والمعلومات.					
72-تقوم المؤسسة بتحسينات رئيسية أو ثانوية في تكنولوجيا المنتج أو الخدمة.					
73-توفير اجهزة اعلام الي متطورة لتساعد على انجاز المهام في المؤسسة.					
74-تشجيع المؤسسة على استخدام طرق وافكار جديدة للعمل.					
75-توفر المؤسسة شبكة معلوماتية للموظفين في انجاز العمل.					
مدخل لتطوير أهداف واستراتيجية المؤسسة					
76-تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها و استراتيجيتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة.					
77-تحرص المؤسسة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.					
78-تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة.					
79-تفكر المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا.					
80-تسعى المؤسسة لتحقيق معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.					
مدخل لتطوير الثقافة التنظيمية					
81-تحرص المؤسسة على اطلاع العاملين على التعليمات التي تحكم عمل المؤسسة.					
82-تتاثر القيم الادارية السائدة في المؤسسة بالتغييرات السائدة فيها.					
83-يتم تعديل ثقافة المؤسسة بما يتوافق مع ثقافة المجتمع.					
84-تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة بها.					
85-قامت المؤسسة بتغيير جذري في رسالتها.					

المحور الثالث: أشكال مقاومة التغيير لدى العاملين

كل عملية تغيير يصاحبها قدر معين من المقاومة سواء كانت ضعيفة أو قوية، ضمنية أو ظاهرة والعبارات التالية توضح أشكال المقاومة التي اتخذها العاملين لصد التغيير، ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة.

المقاومة الظاهرة والصريحة					
86-مصارحة العاملين لرفض التغيير.					
87-زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير.					
88-زيادة الصراعات داخل المؤسسة.					
89-تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات.					
90-زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.					
91-ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي.					
92-تنظيم إضراب والمشاركة فيه.					
93-تخريب نظم الإنتاج.					
94-زيادة عدد الشكاوي والتذمر.					
95-عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.					
المقاومة السرية والمخفية					
96-هبوط الحافز للعمل.					
97-عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة.					
98-إستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال.					
99-زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.					
101-استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد.					
102-نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.					
103-حجب المعلومات وتأخير وصولها.					

المحور الرابع: كيف يتغلب المديرين على مقاومة التغيير

وجب على المديرين التقليل من حدة المقاومة، و العبارات التالية توضح الاستراتيجيات المتبعة للتغلب عليها، أرجو قراءة كل عبارة و تحدد موافقتك أو عدمها، وأن يتم ذلك من واقع خبرتك وماهو معمول به وليس ما ينبغي أن يكون.

استراتيجية التعليم والاتصال					
104-القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير.					
105-عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده.					
106-إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير.					
107-شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.					
استراتيجية المشاركة					
108-السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير.					
109-السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه.					
110-القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.					
استراتيجية التسهيل والدعم					
111-تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير.					
112-مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء الناتج عن التغيير.					
113-إعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.					
استراتيجية التفاوض والاتفاق					
114-مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها.					
115-تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.					
استراتيجية التمويه والاستمالة					
116-استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير.					
117-تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.					
118-إيهام العاملين بأن التغيير سيخدم مكاسبهم الوظيفية و يحسن أدائهم الوظيفي.					
استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني					
119-استخدام أساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير.					
120-توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.					
121-معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو إجراء أخر ضدهم.					

نشكركم على حسن تعاونكم في ملأ الاستمارة

وزارة التعلـيم العالي والبـحث العلمي	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جـــــامعة مصطفى اسطمبولي معسكر	Université Mustapha Stambouli de Mascara
كلــية العلـــوم الاقتصادية والعلوم التـــجارية	Faculté des sciences Economiques et des sciences commerciales
وعلـــوم التسيـــير	et sciences de gestion
دكتـــوراه طور ثالث: تسيـــــير المؤسسات	Doctorat LMD : Management des entreprises

استبيان رقم 2

التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات
-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص-

الباحثة: شوابي سارة

المشرف: د.شنيني عبد الرحمن

موجه للعاملين

في اطار تحضير أطروحة دكتوراه طور ثالث في مجال تسيير المؤسسات، تم إعداد الاستبيان والذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثة حول موضوع: التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى انتهاج المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص لبرامج التطوير التنظيمي وما مدى مواجهة هذا التطوير لمقاومة من قبل العاملين وما علاقة هذه المقاومة بالتطوير التنظيمي.

ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة فإننا نرجو من سيادتكم وهذا بعد الاطلاع على كل محاور هذه الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها وذلك بوضع الإشارة(X) أمام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصراحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ويمكن تعريف مصطلحات الأطروحة كما يلي:

التطوير التنظيمي: قدرة المنظمة على إحداث تغييرات مخططة تقنية وإجرائية وتنظيمية وسلوكية لتحسين بيئة العمل والتكيف مع المتغيرات البيئية وتنمية القدرات والمهارات لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحقيق الفاعلية.

المقاومة: هي امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

محور البيانات الشخصية والوظيفية

راجيين قراءة كل فقرة بعناية جيدة والتعبير عن رأيكم بصراحة تجاهها، بوضع إشارة (x) في المربع المناسب

1-الجنـــس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئـــة العمـرية: من 20 إلى 30 سنة ☐ من31-40 سنة ☐

من 41 -50سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 سنوات ☐

من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: اتجاهات العاملين اتجاه التطوير التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-تم شرح الاسباب التي ادت لعملية التغيير من قبل المسؤولين.					
2-تم عقد ورش عمل لتوضيح عملية التغيير للعاملين.					
3-توجد جهات مختصة تجيب على استفساراتكم على عملية التغيير.					
4-تركز ادارة المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل معهم اثناء عملية التغيير.					
5-تقوم ادارة المؤسسة بتفويض السلطة للعمال اثناء القيام بالتغيير.					
6-معظم العاملين كانوا مشجعين ومرحبين بالتغيير.					
7-التغيير اعطى العاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي اكثر مما كان					
8-تضايق التغييرات العمال في مجال العمل.					
9-الشعور بالملل من التغيير الذي تم اعتماده					
10-أتمنى لو أن التغيير تم تطبيقه منذ وقت طويل.					
11-يؤدي التغيير إلى التحفيز على االعمل					

المحور الثاني: أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12-فقدان الإحساس بالمشاركة في عملية التغيير.					
13-شعور العاملين أن التغيير فرض عليهم بالقوة.					
14- خشية العاملين من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه.					
15-التغيير يزيد من عبء العمل على العاملين.					
16-عدم قناعة العاملين بالتغيير.					
17-عدم واقعية التغيير من وجهة نظر العاملين.					
18-مرور بتجارب تغيير فاشلة كثيرة في السابق.					
19-خوف العاملين من المجهول وإلى أين يقودهم هذا التغيير.					
20-الخوف من فقدان بعض الصلاحيات.					
21-خوف العاملين من أن تنخفض رواتبهم جراء التغيير.					
22-التغيير يولد مشاكل لا يستطيع العاملين التعامل معها.					
23-خوف العاملين من فقدان المكانة الاجتماعية.					
24-التغيير لا يلبي حاجات العاملين للتنمية المهنية.					
25-عدم وضوح أهداف برامج التغيير بالنسبة للعاملين.					
26-متطلبات التغيير تفوق قدرات ومهارات العاملين.					
27-التغيير يضر بالاستقرار الوظيفي للعاملين.					

28-خشية العاملين من فقدان وظائفهم.					
29-تعارض التغيير مع قيم العاملين ومبادئهم					

نشكركم على حسن تعاونكم في ملأ الاستمارة

دليل المقابلة

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:	مؤسسة الانتساب:	المنصب الوظيفي:
.../.../.....	....	....

الاسئلة:

س1: هل بإمكانكم اعطاؤنا نبذة عن مساركم المهني في المؤسسة؟

س2: هل بإمكانكم ذكر تفاصيل التطوير التنظيمي الذي طبق على مستوى المؤسسة؟ وما دوافع تطبيق هذا البرنامج؟

س3: هل هذا التغيير كان نتاج تشاور وتداول ادارة المؤسسة مع العمال، ام كان قرارا انفراديا؟

س4: ما هو موقف العمال من التغييرات التي قامت بها المؤسسة؟

س5: كيف يتم التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير؟

س6: انتم تعلمون أن تحديات الانفتاح الاقتصادي على السوق العالمية مازالت قائمة وربما بأكثر حدة من ذي قبل مما يفرض مسايرة هذه التحولات، ما هو موقف مؤسستكم من هذه التغييرات البيئية وهل التغييرات الاخيرة التي قامت بها مؤسستكم كانت استجابة لهذه التحولات؟

الملحق رقم 1: اختبار KMO في القطاع العام

Indice KMO et test de Bartlett[a]

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,753
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	8962,766
	ddl	3403
	Signification de Bartlett	,000

a. Basé sur les corrélations

الملحق رقم 2: الشراكية في القطاع العام

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
F1	1,000	,803
F2	1,000	,745
F3	1,000	,755
F4	1,000	,812
F5	1,000	,727
F6	1,000	,721
F7	1,000	,846
F8	1,000	,780
F9	1,000	,772
M1	1,000	,714
M2	1,000	,720
M3	1,000	,742
M4	1,000	,672
M5	1,000	,817
M6	1,000	,652
L1	1,000	,809
L2	1,000	,873
L3	1,000	,746
L4	1,000	,884
L5	1,000	,836
L6	1,000	,780
L7	1,000	,819
R1	1,000	,640
R2	1,000	,811
R3	1,000	,803

R6	1,000	,722
S1	1,000	,744
S2	1,000	,783
S3	1,000	,739
S4	1,000	,804
S5	1,000	,779
S6	1,000	,754
S7	1,000	,858
S8	1,000	,840
P1	1,000	,658
P3	1,000	,616
P5	1,000	,615
C1	1,000	,643
C3	1,000	,795
C4	1,000	,737
C5	1,000	,771
D1	1,000	,496
D2	1,000	,696
D3	1,000	,635
D4	1,000	,547
D5	1,000	,687
AC1	1,000	,553
AC2	1,000	,744
AC3	1,000	,750
AC4	1,000	,732
T1	1,000	,651
T2	1,000	,699
T3	1,000	,713
T4	1,000	,704
T5	1,000	,667
T6	1,000	,618
T7	1,000	,730
T8	1,000	,730
T9	1,000	,746
ST1	1,000	,719
ST2	1,000	,749
ST5	1,000	,699
CL1	1,000	,589
CL2	1,000	,711
CL3	1,000	,790
CL4	1,000	,772
RES1	1,000	,619
RES2	1,000	,733
RES3	1,000	,568
RES4	1,000	,731

RES5	1,000	,570
RES6	1,000	,712
RES7	1,000	,584
RES8	1,000	,557
RES9	1,000	,661
RES10	1,000	,602
REST1	1,000	,652
REST2	1,000	,842
REST3	1,000	,791
REST4	1,000	,804
REST5	1,000	,758
REST6	1,000	,689
REST7	1,000	,764

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ملحق3: جدول التباين المفسر والتباين التراكمي في القطاع العام

Variance totale expliquée

	Composante	Valeurs propres initiales[a]			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
		Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
Non normée	1	30,694	28,264	28,264	11,867	10,927	10,927
	2	9,348	8,608	36,872	11,695	10,769	21,697
	3	5,761	5,305	42,177	8,300	7,643	29,340
	4	5,468	5,035	47,213	6,451	5,941	35,280
	5	4,226	3,891	51,104	7,046	6,488	41,768
	6	3,963	3,649	54,753	5,479	5,045	46,813
	7	3,389	3,121	57,874	5,970	5,498	52,311
	8	3,102	2,857	60,731	4,860	4,476	56,787
	9	2,819	2,596	63,326	3,327	3,064	59,850
	10	2,482	2,285	65,612	3,735	3,439	63,290
	11	2,152	1,982	67,593	3,017	2,778	66,067
	12	1,993	1,835	69,428	2,919	2,688	68,756
	13	1,896	1,746	71,175	2,361	2,174	70,929
	14	1,825	1,681	72,855	2,091	1,926	72,855
	15	1,606	1,478	74,334			
	16	1,543	1,421	75,755			
	17	1,500	1,382	77,137			
	18	1,387	1,278	78,414			
	19	1,351	1,244	79,659			
	20	1,201	1,106	80,764			

	21	1,175	1,082	81,846			
	22	1,085	,999	82,845			
	23	1,001	,922	83,767			
	24	,929	,856	84,623			
	25	,916	,844	85,467			
	26	,898	,827	86,294			
	27	,850	,782	87,076			
	28	,818	,753	87,829			
	29	,778	,716	88,545			
	30	,766	,705	89,251			
	31	,706	,650	89,901			
	32	,667	,614	90,515			
	33	,634	,584	91,098			
	34	,590	,543	91,642			
	35	,549	,506	92,147			
	36	,542	,499	92,646			
	37	,516	,475	93,121			
	38	,496	,457	93,577			
	39	,442	,407	93,984			
	40	,427	,393	94,377			
	41	,410	,378	94,755			
	42	,398	,366	95,121			
	43	,349	,321	95,442			
	44	,336	,310	95,752			
	45	,320	,294	96,046			
	46	,285	,262	96,309			
	47	,281	,259	96,567			
	48	,261	,240	96,808			
	49	,259	,238	97,046			
	50	,236	,217	97,263			
	51	,229	,211	97,474			
	52	,228	,210	97,684			
	53	,196	,181	97,865			
	54	,185	,170	98,035			
	55	,173	,159	98,194			
	56	,162	,149	98,344			
	57	,152	,140	98,484			
	58	,151	,139	98,623			
	59	,146	,135	98,757			
	60	,137	,126	98,883			

	61	,131	,121	99,004			
	62	,118	,109	99,112			
	63	,101	,093	99,205			
	64	,095	,088	99,292			
	65	,088	,081	99,374			
	66	,079	,073	99,447			
	67	,078	,071	99,518			
	68	,066	,060	99,579			
	69	,060	,056	99,634			
	70	,053	,048	99,683			
	71	,051	,047	99,730			
	72	,043	,040	99,769			
	73	,039	,036	99,806			
	74	,035	,032	99,838			
	75	,030	,027	99,865			
	76	,029	,027	99,892			
	77	,028	,025	99,918			
	78	,023	,021	99,939			
	79	,020	,019	99,958			
	80	,015	,014	99,972			
	81	,014	,013	99,984			
	82	,010	,010	99,994			
	83	,007	,006	100,000			
Redimensionné	1	30,694	28,264	28,264	10,597	12,768	12,768
	2	9,348	8,608	36,872	8,318	10,022	22,790
	3	5,761	5,305	42,177	7,024	8,462	31,252
	4	5,468	5,035	47,213	5,494	6,620	37,872
	5	4,226	3,891	51,104	4,290	5,169	43,041
	6	3,963	3,649	54,753	3,891	4,688	47,729
	7	3,389	3,121	57,874	3,708	4,468	52,197
	8	3,102	2,857	60,731	3,334	4,017	56,214
	9	2,819	2,596	63,326	2,837	3,418	59,632
	10	2,482	2,285	65,612	2,263	2,726	62,358
	11	2,152	1,982	67,593	2,091	2,519	64,877
	12	1,993	1,835	69,428	2,084	2,511	67,388
	13	1,896	1,746	71,175	1,772	2,135	69,523
	14	1,825	1,681	72,855	1,751	2,110	71,633
	15	1,606	1,478	74,334			
	16	1,543	1,421	75,755			
	17	1,500	1,382	77,137			

	18	1,387	1,278	78,414			
	19	1,351	1,244	79,659			
	20	1,201	1,106	80,764			
	21	1,175	1,082	81,846			
	22	1,085	,999	82,845			
	23	1,001	,922	83,767			
	24	,929	,856	84,623			
	25	,916	,844	85,467			
	26	,898	,827	86,294			
	27	,850	,782	87,076			
	28	,818	,753	87,829			
	29	,778	,716	88,545			
	30	,766	,705	89,251			
	31	,706	,650	89,901			
	32	,667	,614	90,515			
	33	,634	,584	91,098			
	34	,590	,543	91,642			
	35	,549	,506	92,147			
	36	,542	,499	92,646			
	37	,516	,475	93,121			
	38	,496	,457	93,577			
	39	,442	,407	93,984			
	40	,427	,393	94,377			
	41	,410	,378	94,755			
	42	,398	,366	95,121			
	43	,349	,321	95,442			
	44	,336	,310	95,752			
	45	,320	,294	96,046			
	46	,285	,262	96,309			
	47	,281	,259	96,567			
	48	,261	,240	96,808			
	49	,259	,238	97,046			
	50	,236	,217	97,263			
	51	,229	,211	97,474			
	52	,228	,210	97,684			
	53	,196	,181	97,865			
	54	,185	,170	98,035			
	55	,173	,159	98,194			
	56	,162	,149	98,344			
	57	,152	,140	98,484			

58	,151	,139	98,623			
59	,146	,135	98,757			
60	,137	,126	98,883			
61	,131	,121	99,004			
62	,118	,109	99,112			
63	,101	,093	99,205			
64	,095	,088	99,292			
65	,088	,081	99,374			
66	,079	,073	99,447			
67	,078	,071	99,518			
68	,066	,060	99,579			
69	,060	,056	99,634			
70	,053	,048	99,683			
71	,051	,047	99,730			
72	,043	,040	99,769			
73	,039	,036	99,806			
74	,035	,032	99,838			
75	,030	,027	99,865			
76	,029	,027	99,892			
77	,028	,025	99,918			
78	,023	,021	99,939			
79	,020	,019	99,958			
80	,015	,014	99,972			
81	,014	,013	99,984			
82	,010	,010	99,994			
83	,007	,006	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lors de l'analyse d'une matrice de covariance, les valeurs propres initiales des solutions directe et centrée sont les mêmes.

ملحق رقم 4: اختبار KMO في القطاع الخاص

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,738
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1782,893
	ddl	55
	Signification de Bartlett	,000

ملحق رقم 5: الشراكية في القطاع الخاص

Qualité de représentation

	Extraction
FF1	,783
FF2	,793
FF3	,710
FF4	,752
FF5	,735
FF6	,657
FF7	,783
FF8	,810
FF9	,725
M1	,697
M2	,757
M3	,658
M4	,626
M5	,805
M6	,647
L1	,688
L2	,754
L3	,751
L4	,774
L5	,841
L6	,776
L7	,800
R1	,697
R2	,239
R3	,666
R4	,585
R5	,599
R6	,780
S1	,585
S2	,704
S3	,691
S4	,633
S5	,624
S6	,525
S7	,743
S8	,790
P1	,647
P2	,592

P3	,674
P4	,587
P5	,480
P6	,611
COM1	,724
COM2	,658
COM3	,797
COM4	,646
COM5	,793
D1	,606
D2	,666
D3	,654
D4	,740
D5	,699
AC1	,632
AC2	,654
AC3	,797
AC4	,766
AC5	,599
T1	,707
T2	,622
T3	,633
T4	,739
T5	,742
T6	,722
T7	,593
T8	,746
T9	,675
ST1	,737
ST2	,817
ST3	,618
ST4	,546
ST5	,569
CL1	,706
CL2	,755
CL3	,788
CL4	,738
CL5	,703
res1	,782
res2	,728
res3	,689
res4	,782
res5	,706
res6	,735
res7	,742

res8	,669
res9	,694
res10	,640
REST1	,838
REST2	,826
REST3	,875
REST4	,606
REST5	,719
REST6	,580
REST7	,712

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ملحق رقم 6: جدول التباين المفسر والتباين التراكمي في القطاع الخاص

Variance totale expliquée

	Composante	Valeurs propres initiales[a]			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
		Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
Non normée	1	26,304	19,596	19,596	26,304	19,596	19,596
	2	17,814	13,271	32,867	17,814	13,271	32,867
	3	10,381	7,734	40,601	10,381	7,734	40,601
	4	8,580	6,392	46,992	8,580	6,392	46,992
	5	6,736	5,018	52,010	6,736	5,018	52,010
	6	5,849	4,357	56,368	5,849	4,357	56,368
	7	4,871	3,629	59,996	4,871	3,629	59,996
	8	4,002	2,981	62,978	4,002	2,981	62,978
	9	3,624	2,699	65,677	3,624	2,699	65,677
	10	3,522	2,624	68,301	3,522	2,624	68,301
	11	2,731	2,035	70,336	2,731	2,035	70,336
	12	2,577	1,919	72,255	2,577	1,919	72,255
	13	2,387	1,778	74,033	2,387	1,778	74,033
	14	2,290	1,706	75,739	2,290	1,706	75,739
	15	2,086	1,554	77,293			
	16	2,000	1,490	78,783			
	17	1,860	1,385	80,168			
	18	1,741	1,297	81,465			
	19	1,695	1,263	82,728			
	20	1,563	1,165	83,892			
	21	1,518	1,131	85,023			

	22	1,420	1,058	86,081			
	23	1,317	,981	87,063			
	24	1,258	,937	88,000			
	25	1,178	,878	88,878			
	26	1,087	,810	89,688			
	27	1,037	,773	90,461			
	28	,979	,729	91,190			
	29	,902	,672	91,862			
	30	,852	,635	92,497			
	31	,768	,572	93,069			
	32	,749	,558	93,627			
	33	,676	,504	94,130			
	34	,667	,497	94,627			
	35	,604	,450	95,077			
	36	,597	,444	95,521			
	37	,532	,396	95,917			
	38	,506	,377	96,294			
	39	,455	,339	96,633			
	40	,411	,306	96,939			
	41	,394	,294	97,233			
	42	,341	,254	97,487			
	43	,331	,247	97,733			
	44	,297	,222	97,955			
	45	,277	,206	98,161			
	46	,262	,195	98,356			
	47	,240	,179	98,535			
	48	,223	,166	98,701			
	49	,202	,150	98,851			
	50	,169	,126	98,977			
	51	,161	,120	99,097			
	52	,148	,110	99,207			
	53	,133	,099	99,306			
	54	,122	,091	99,397			
	55	,116	,086	99,483			
	56	,102	,076	99,559			
	57	,083	,062	99,621			
	58	,082	,061	99,682			
	59	,073	,054	99,736			
	60	,066	,049	99,785			
	61	,062	,046	99,831			

	62	,055	,041	99,873			
	63	,050	,037	99,910			
	64	,046	,034	99,944			
	65	,028	,021	99,965			
	66	,027	,020	99,985			
	67	,020	,015	100,000			
	68	1,592E-015	1,186E-015	100,000			
	69	1,200E-015	8,943E-016	100,000			
	70	1,121E-015	8,355E-016	100,000			
	71	1,063E-015	7,919E-016	100,000			
	72	8,444E-016	6,291E-016	100,000			
	73	7,126E-016	5,309E-016	100,000			
	74	6,282E-016	4,680E-016	100,000			
	75	5,524E-016	4,115E-016	100,000			
	76	4,032E-016	3,004E-016	100,000			
	77	3,229E-016	2,406E-016	100,000			
	78	1,773E-016	1,321E-016	100,000			
	79	1,342E-016	9,996E-017	100,000			
	80	1,248E-017	9,300E-018	100,000			
	81	-1,457E-016	-1,086E-016	100,000			
	82	-2,076E-016	-1,546E-016	100,000			
	83	-3,959E-016	-2,950E-016	100,000			
	84	-4,789E-016	-3,568E-016	100,000			
	85	-5,560E-016	-4,142E-016	100,000			
	86	-6,462E-016	-4,814E-016	100,000			
	87	-7,764E-016	-5,784E-016	100,000			
	88	-9,216E-016	-6,866E-016	100,000			
	89	-1,103E-015	-8,216E-016	100,000			
	90	-1,201E-015	-8,949E-016	100,000			
	91	-1,254E-015	-9,343E-016	100,000			

	92	-1,449E-015	-1,079E-015	100,000			
	93	-1,570E-015	-1,170E-015	100,000			
	1	26,304	19,596	19,596	3,456	3,716	3,716
	2	17,814	13,271	32,867	11,844	12,735	16,451
	3	10,381	7,734	40,601	7,029	7,558	24,009
	4	8,580	6,392	46,992	8,124	8,736	32,745
	5	6,736	5,018	52,010	4,355	4,683	37,427
	6	5,849	4,357	56,368	4,280	4,602	42,029
	7	4,871	3,629	59,996	4,444	4,779	46,808
	8	4,002	2,981	62,978	3,489	3,752	50,560
	9	3,624	2,699	65,677	3,568	3,836	54,396
	10	3,522	2,624	68,301	2,721	2,926	57,322
	11	2,731	2,035	70,336	2,625	2,823	60,145
	12	2,577	1,919	72,255	2,120	2,279	62,424
	13	2,387	1,778	74,033	2,072	2,228	64,651
	14	2,290	1,706	75,739	1,910	2,053	66,705
	15	2,086	1,554	77,293			
	16	2,000	1,490	78,783			
	17	1,860	1,385	80,168			
Redimensionné	18	1,741	1,297	81,465			
	19	1,695	1,263	82,728			
	20	1,563	1,165	83,892			
	21	1,518	1,131	85,023			
	22	1,420	1,058	86,081			
	23	1,317	,981	87,063			
	24	1,258	,937	88,000			
	25	1,178	,878	88,878			
	26	1,087	,810	89,688			
	27	1,037	,773	90,461			
	28	,979	,729	91,190			
	29	,902	,672	91,862			
	30	,852	,635	92,497			
	31	,768	,572	93,069			
	32	,749	,558	93,627			
	33	,676	,504	94,130			
	34	,667	,497	94,627			
	35	,604	,450	95,077			
	36	,597	,444	95,521			

	37	,532	,396	95,917			
	38	,506	,377	96,294			
	39	,455	,339	96,633			
	40	,411	,306	96,939			
	41	,394	,294	97,233			
	42	,341	,254	97,487			
	43	,331	,247	97,733			
	44	,297	,222	97,955			
	45	,277	,206	98,161			
	46	,262	,195	98,356			
	47	,240	,179	98,535			
	48	,223	,166	98,701			
	49	,202	,150	98,851			
	50	,169	,126	98,977			
	51	,161	,120	99,097			
	52	,148	,110	99,207			
	53	,133	,099	99,306			
	54	,122	,091	99,397			
	55	,116	,086	99,483			
	56	,102	,076	99,559			
	57	,083	,062	99,621			
	58	,082	,061	99,682			
	59	,073	,054	99,736			
	60	,066	,049	99,785			
	61	,062	,046	99,831			
	62	,055	,041	99,873			
	63	,050	,037	99,910			
	64	,046	,034	99,944			
	65	,028	,021	99,965			
	66	,027	,020	99,985			
	67	,020	,015	100,000			
	68	1,592E-015	1,186E-015	100,000			
	69	1,200E-015	8,943E-016	100,000			
	70	1,121E-015	8,355E-016	100,000			
	71	1,063E-015	7,919E-016	100,000			
	72	8,444E-016	6,291E-016	100,000			
	73	7,126E-016	5,309E-016	100,000			
	74	6,282E-016	4,680E-016	100,000			
	75	5,524E-016	4,115E-016	100,000			
	76	4,032E-016	3,004E-016	100,000			

77	3,229E-016	2,406E-016	100,000			
78	1,773E-016	1,321E-016	100,000			
79	1,342E-016	9,996E-017	100,000			
80	1,248E-017	9,300E-018	100,000			
81	-1,457E-016	-1,086E-016	100,000			
82	-2,076E-016	-1,546E-016	100,000			
83	-3,959E-016	-2,950E-016	100,000			
84	-4,789E-016	-3,568E-016	100,000			
85	-5,560E-016	-4,142E-016	100,000			
86	-6,462E-016	-4,814E-016	100,000			
87	-7,764E-016	-5,784E-016	100,000			
88	-9,216E-016	-6,866E-016	100,000			
89	-1,103E-015	-8,216E-016	100,000			
90	-1,201E-015	-8,949E-016	100,000			
91	-1,254E-015	-9,343E-016	100,000			
92	-1,449E-015	-1,079E-015	100,000			
93	-1,570E-015	-1,170E-015	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lors de l'analyse d'une matrice de covariance, les valeurs propres initiales des solutions directe et centrée sont les mêmes.

ملحق رقم 7: اسماء مؤسسات محل الدراسة

مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص
مؤسسة ASMIDAL	مؤسسة Fertial
مؤسسة Arcelor Mittal	مؤسسة Carajus
مؤسسة Saidal	مؤسسة محبوبة
 ميناء عنابة	مؤسسة بونة
اتصالات الجزائر	مؤسسة peaudouce
بريد الجزائر	جريدة اخر ساعة
الخطوط الجوية الجزائرية	مؤسسة Calva type
مؤسسة سونلغاز	المؤسسة الصناعية الريان للورق
الجزائرية للمياه	BIOCARE Industrie Pharmaceutique
تأمينات CASH	Inphamdis industrie pharmaceutique
تأمينات CAAT	تأمينات سلامة
 فندق سيبوس	 فندق صبري
المؤسسة الوطنية للدهن	ملبنة المائدة
البنك الوطني الجزائري	بنك المؤسسة العربية المصرفية
بنك الجزائر الخارجي	مخبر التحاليل الطبية
بنك التنمية المحلية	مصلحة القصور الكلوي المزمن
 ملبنة ايدوغ	مصحة الفارابي
المجمع الشرقي لإنتاج اغذية الانعام	مؤسسة عمر بن عمر

مطاحن سيبوس 	مطحنة الشرق

المصدر: من اعداد الباحثة

ملحق رقم 8: خصائص مؤسسات محل الدراسة

الجدول التالي يبين خصائص المؤسسات المبحوثة

القطاع العام		القطاع الخاص	
مركب ارسلور ميتال	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الانواع المختلفة من الحديد بحجم 6، 8، 12، 14 وانتاج انابيب الغاز والاشرطة(les bobines) ونوع ACمن نوع الحديد بطاقة انتاج تبلغ 2 مليون طن من الفولاذ السائل.	مؤسسة Calva type	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقع في ولاية عنابة تقوم بإنتاج الانابيب بمختلف أنواعها.
مؤسسة اسميدال	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج أنواع الاسمدة الفوسفاطية.	مؤسسة Fertial	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج أنواع الاسمدة الفوسفاطية.
مؤسسة صيدال	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الادوية الصيدلانية	**مؤسسة Biocare**	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الادوية
ميناء عنابة	مؤسسة تجارية كبيرة الحجم تهتم بعمليات الشحن والتفريغ وتسيير الموانئ، وتوزيع البضائع في الجهة الشرقية وتقوم بسحب عمليات السفن القادمة والمغادرة.	**مؤسسة Inphamdis**	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الادوية
اتصالات الجزائر	مؤسسة خدمية كبيرة الحجم تنشط في مجال الهاتف الثابث والنقال موبيليس وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية.	مؤسسة Bouna	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم انتاج المشروبات الغازية
بريد الجزائر	مؤسسة خدمية كبيرة الحجم	مؤسسة carajus	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم

	تهتم بإيداع وسحب الاموال وتوصيل الرسائل والطرود.		لإنتاج العصائر بمختلف الاذواق
الخطوط الجوية الجزائرية	شركة الطيران الناقل الوطني للجزائر، مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم تهتم بتنظيم الرحلات الجوية الوطنية والدولية.	مؤسسة محبوبة	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الانواع المختلفة والمتعددة من العجائن.
مؤسسة سونلغاز	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم، تنشط في انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها.	مؤسسة عمر بن عمر	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج انواع العجائن والمصبرات وانتاج الدقيق والفرينة.
تأمينات CASH	مؤسسة خدمية تجارية تقدم لزبائنها بمختلف انواع التأمينات	مصحة الفرابي	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم في القطاع الصحي للعديد من التخصصات.
تأمينات CAAT		تأمينات سلامة	تقديم مختلف التأمينات
فندق سيبوس	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم تقوم بتقديم الخدمات الفندقية وتنظيم المؤتمرات والملتقيات.	فندق صبري	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم تقوم بتقديم الخدمات الفندقية وتنظيم المؤتمرات والملتقيات وتوفير سبل الاستجمام والراحة.
المؤسسة الوطنية للدهن	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم مكلفة بتطوير صناعة الدهون والمنتجات المشتقة وهذا من اجل تغطية الحاجات الوطنية في هذا القطاع.	المؤسسة الصناعية الريان للورق	مؤسسة كبيرة الحجم تقوم بإنتاج انواع الورق ومختلف انواع الكراريس.
البنك الوطني الجزائري	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم يقوم بكل نشاطات مصرف الايداع لاسيما انه يؤمن الخدمة المالية، يعالج كل العمليات المصرفية، للصرف والقرض في اطار	مؤسسة Peaudouce	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم تقوم بإنتاج الحفاظات والمنتجات المشابهة

	التشريع وتنظيم المصارف.		
بنك التنمية المحلية	-العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن. -عمليات التجارة الداخلية الجهوية والمحلية. -المخططات والبرامج التنموية الوطنية. -تسبيقات وسلفيات على سندات عمومية .	جريدة أخر ساعة	مؤسسة متوسطة الحجم، جريدة جزائرية يومية اخبارية تصدر عن شركة الايدوغ الصباح للاتصالات، تقدم خدمة الاعلام والاتصالات، مختصة بالشرق الجزائري فقط.
بنك الجزائر الخارجي	جميع العمليات البنكية القرض الصرف، الخزينة، جمع الودائع، الضمانات والخدمات المتنوعة.	بنك المؤسسة العربية المصرفية	مؤسسة خدمية تجارية تقوم بالأعمال المصرفية التجارية والاسلامية والاستثمارية، خدمات التمويل التجاري.
ملبنة ايدوغ	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم لإنتاج الحليب ومشتقاته.	ملبنة المائدة	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم لإنتاج الحليب ومشتقاته.
المجمع الشرقي لإنتاج أغذية الانعام	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم لإنتاج اغدية الانعام	مخبر التحاليل الطبية	مؤسسة خدمية تجارية لتقديم مختلف التحاليل الطبية.
مطاحن سيبوس	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم لإنتاج الدقيق و الفرينة	مطحنة الشرق	مؤسسة صناعية كبيرة الحجم لإنتاج الدقيق و الفرينة.
الجزائرية للمياه	مؤسسة خدمية تجارية لتوزيع المياه الصالحة للشرب	مصلحة القصور الكلوي المزمن	مؤسسة خدمية تجارية كبيرة الحجم تهتم بمرضى القصور الكلوي المزمن.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسات .

الملخص

هدفت الاطروحة الى التعرف على مدى مواجهة التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص لمقاومة من قبل العاملين، وكذلك هدفت الى التعرف على اشكال المقاومة التي يتخذها العاملين في صدهم لهذه التغييرات وهل لهذه المقاومة علاقة بأبعاد التطوير من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

-وجود مقاومة معلنة للتغيير في مؤسسات القطاع العام ومقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص.

-وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد التطوير التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التطوير التنظيمي واشكال المقاومة في القطاع العام والخاص.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، المقاومة المعلنة للتغيير، المقاومة الضمنية للتغيير، القطاع العام، القطاع الخاص.

Résumé

Le but de cette thèse est de déterminer l'ampleur de la résistance des employés des entreprises algériennes des secteurs public et privé face au développement organisationnel. Elle vise, par ailleurs, à identifier les formes que prend cette résistance dans les deux types d'entreprises (publiques et privées), tout en vérifiant l'existence d'une relation entre les dimensions du développement organisationnel et la résistance, grâce au modèle des équations structurelles développé. Les résultats les plus saillants de ce travail de recherche peuvent être résumés de la manière suivante :

- L'existence d'une résistance explicite au changement dans les entreprises du secteur public et une résistance implicite dans celles du secteur privé.

- Il existe une relation positive entre les dimensions du développement organisationnel, et l'absence de relation entre les dimensions du développement organisationnel et les formes de la résistance dans le secteur public et privé.

Mots-clés: Développement organisationnel ; résistance explicite au changement ; résistance implicite au changement ; secteur public ; secteur privé.

Summary

The thesis aimed to identify the extent to which the workers of the Algerian enterprises in the public and private sectors resist to the organizational development. It also aimed to identify the forms of resistance taken by the workers in repelling these changes and whether this resistance is related to the dimensions of development by testing proposed model with the method of structural equations.

The main findings of this research thesis are:

- The existence of explicit resistance to change in public sector enterprises and implicit resistance in private sector enterprises.

- There is a positive relationship between the dimensions of organizational development and a lack of relationship between the dimensions of organizational development and the forms of resistance in the public and private sectors.

Keywords : Organizational Development; Explicit resistance to change; Implicit resistance to change; Public sector; Private sector.